

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AQP

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Verónica Ñaupac Pacco

Alejandra Gómez Vargas

Cesar Franz Puma Chávez

Paulo Cesar Jara Vera

Asesor: Víctor Miguel Miranda Arica

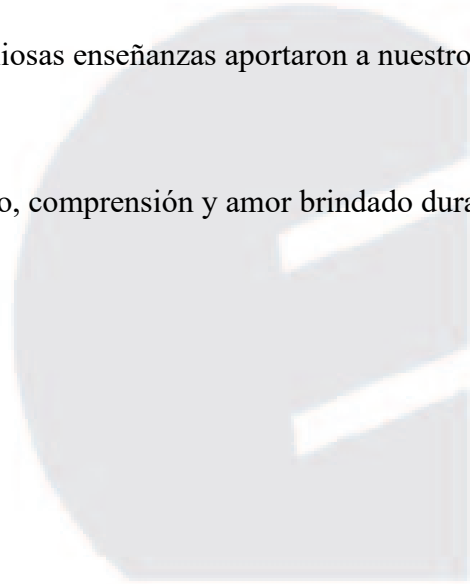
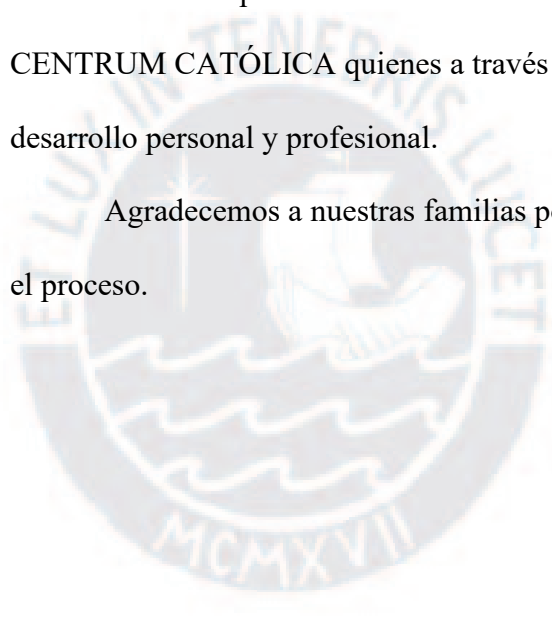
Surco, noviembre 2019

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por habernos acompañado durante todo el camino de la maestría. Este es un logro que hemos alcanzado por su gracia y el apoyo de nuestras familias, y que también mediante ellos podremos entregarlo para hacer una mejor Arequipa y mejor Perú en lo que nos corresponda.

Agradecemos a nuestro asesor Víctor Miranda por la dedicación, apoyo y recomendaciones para la realización de nuestra tesis; de igual forma a los profesores de CENTRUM CATÓLICA quienes a través de sus valiosas enseñanzas aportaron a nuestro desarrollo personal y profesional.

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo, comprensión y amor brindado durante el proceso.



Dedicatorias

La presente tesis la dedicamos a la familia de cada uno de nosotros por su apoyo incondicional en cada momento.



Resumen Ejecutivo

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú se encuentran en un nuevo escenario a partir del cambio en el modelo de supervisión donde ahora, a través de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el Estado toma el liderazgo de un esquema especializado que incluye facultades sancionadoras. El escenario podría no parecer alentador; sin embargo, este desafío debe ser encarado por estas instituciones con el objetivo de fortalecerse generando mayor confianza y aprovechando su potencial a nivel económico y social.

La cooperativa de ahorro y crédito AQP (en adelante denominada COOPAC AQP) es una organización arequipeña con presencia también en Lima que atiende a más de 39,000 clientes, principalmente mujeres de los segmentos medio bajo y bajo, con una cartera de S/ 52.1 MM a un índice de mora de 2.91%. En el 2018, con ratios financieros positivos, alcanzó el puesto 31 en el ranking cooperativo peruano elaborado por FENACREP (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito). Este desempeño de COOPAC AQP en crecimiento y el potencial a futuro es una situación que le exige revisar constantemente sus estrategias, motivo por el cual el presente trabajo se propone un plan estratégico a cinco años que le permita seguir creciendo de forma sostenida.

El presente plan estratégico de COOPAC AQP establece el desafío de la organización a largo plazo a través de cuatro objetivos. En el 2023 se visiona alcanzar mayor participación de mercado, mayor rentabilidad sobre el patrimonio, mayor rentabilidad sobre los activos, crecimiento del EBITDA, mejora en la calificación institucional según su clasificación de riesgos y bancarizar 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo. Estos desafíos requieren la expansión de COOPAC AQP buscando al mismo tiempo mayor productividad que se traduce en el mejor desempeño de su equipo humano y buen gobierno corporativo, además del incremento del índice de participación de fondeo.

Abstract

The Savings and Credit Cooperatives in Peru are in a new scenario from the change in the supervision model where, now, through the Superintendence of Banking, Insurance and AFP (SBS), the State takes the lead of a scheme specialized that includes sanctioning powers. The scenario might not seem encouraging; however, these institutions with the aim of strengthening themselves, generating greater confidence and harnessing their potential at an economic and social level must face this challenge.

The AQP savings and credit cooperative (hereinafter referred to as COOPAC AQP) is a Arequipa organization with a presence also in Lima that serves more than 39,000 clients, mainly women from the medium low and low segments, with a portfolio of S / 52.1 MM and default rate of 2.91%. In 2018, with positive financial ratios, it reached the 31st position in the Peruvian cooperative ranking prepared by FENACREP (Federation of Savings and Credit Cooperatives). This growing COOPAC AQP performance and future potential is a situation that requires you to constantly review your strategies, which is why this work proposes a five-year strategic plan that allows you to continue growing steadily.

The present COOPAC AQP strategic plan establishes the challenge of the long-term organization through four objectives. In 2023, is expected to achieve greater market share, greater profitability on equity, greater profitability on assets, growth of EBITDA, improvement in institutional qualification according to its risk classification and 8,000 women in the low and medium low economic segments. These challenges require the expansion of COOPAC AQP while seeking greater productivity that translates into the best performance of its team and good corporate governance, in addition to the increase in the funding participation rate.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|------------|
| Lista de Tablas | vii |
| Lista de Figuras..... | ix |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General | xi |
| Capítulo I: Situación General de COOPAC AQP | 1 |
| 1.1. Situación General del Sector Financiero en el Perú..... | 1 |
| 1.2. Situación General de COOPAC AQP | 3 |
| 1.3. Conclusiones | 8 |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética | 9 |
| 2.1. Antecedentes | 9 |
| 2.2. Visión | 9 |
| 2.3. Misión | 9 |
| 2.4. Valores | 10 |
| 2.5. Código de Ética..... | 10 |
| 2.6. Conclusiones | 11 |
| 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..... | 17 |
| 3.1.4. Influencia del análisis en COOPAC AQP | 19 |
| 3.2. Análisis Competitivo del País | 20 |
| 3.2.1. Condiciones de los factores | 20 |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda..... | 21 |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas | 22 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo..... | 23 |
| 3.2.5. Influencia del análisis en COOPAC AQP | 23 |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE | 24 |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) | 24 |
| 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) | 26 |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) | 27 |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) | 29 |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 30 |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) | 31 |
| 3.5. COOPAC AQP y sus Competidores | 31 |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores..... | 31 |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores..... | 33 |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos | 34 |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes | 35 |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores..... | 36 |
| 3.6. COOPAC AQP y sus Referentes | 37 |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 38 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna..... | 41 |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT | 41 |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A) | 41 |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M) | 43 |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) | 50 |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) | 53 |
| 4.1.5. Recursos humanos (H) | 56 |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 59 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 60 |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)..... | 62 |
| 4.3. Conclusiones | 62 |
| Capítulo V: Intereses de COOPAC AQP y Objetivos de Largo Plazo | 63 |
| 5.1. Intereses de COOPAC AQP..... | 63 |
| 5.2. Principios cardinales de COOPAC AQP | 63 |
| 5.3. Matriz de Intereses de COOPAC AQP (MIO)..... | 64 |
| 5.4. Objetivos de Largo Plazo | 65 |
| 5.5. Conclusiones | 66 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico | 68 |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) | 68 |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) | 70 |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)..... | 72 |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) | 75 |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) | 75 |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)..... | 78 |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)..... | 78 |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR)..... | 81 |
| 6.9. Matriz de Ética (ME) | 81 |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia | 81 |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo..... | 81 |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos..... | 81 |
| 6.13. Conclusiones | 87 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica | 89 |
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo | 89 |

| | |
|---|------------|
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo | 94 |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia..... | 94 |
| 7.4. Estructura Organizacional de COOPAC AQP..... | 94 |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social..... | 98 |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación | 99 |
| 7.7. Gestión del Cambio..... | 101 |
| 7.8. Conclusiones | 105 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica | 106 |
| 8.1. Perspectivas de Control..... | 106 |
| 8.1.1. Aprendizaje interno | 106 |
| 8.1.2. Procesos..... | 106 |
| 8.1.3. Clientes..... | 107 |
| 8.1.4. Financiera | 107 |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>) | 107 |
| 8.3. Conclusiones | 107 |
| Capítulo IX: Competitividad de COOPAC AQP | 109 |
| 9.1. Análisis Competitivo de COOPAC AQP..... | 109 |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de COOPAC AQP..... | 110 |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de COOPAC AQP | 111 |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres | 112 |
| 9.5. Conclusiones | 112 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... | 113 |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)..... | 113 |
| 10.2. Conclusiones Finales..... | 113 |
| 10.3. Recomendaciones Finales | 115 |

| | |
|--|------------|
| 10.4. Futuro de COOPAC AQP | 117 |
| Apéndice A: Entrevista a Julio Valencia Núñez | 126 |
| Apéndice B: Entrevista a Yeffri Carlín Mora y Sisi Rosado Caro..... | 129 |
| Apéndice C: Entrevista a Fernando Revollar Choque..... | 132 |
| Apéndice D: Entrevista a Alain Aviega | 134 |
| Apéndice E: Entrevista a Alain Aviega..... | 136 |
| Apéndice F: Entrevista a Fernando Revollar Choque | 138 |
| Apéndice G: Entrevista a Fernando Revollar Choque..... | 140 |



Lista de Tablas

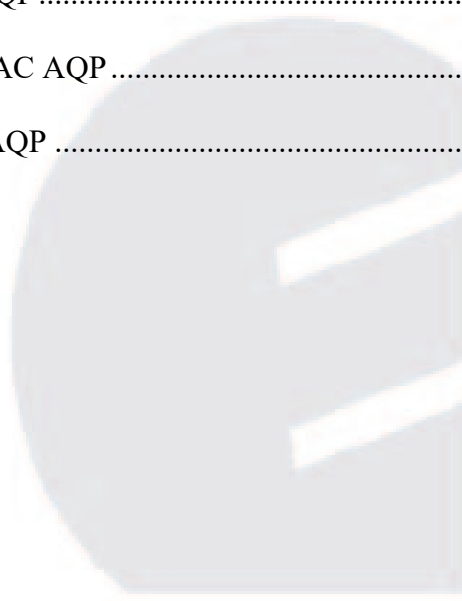
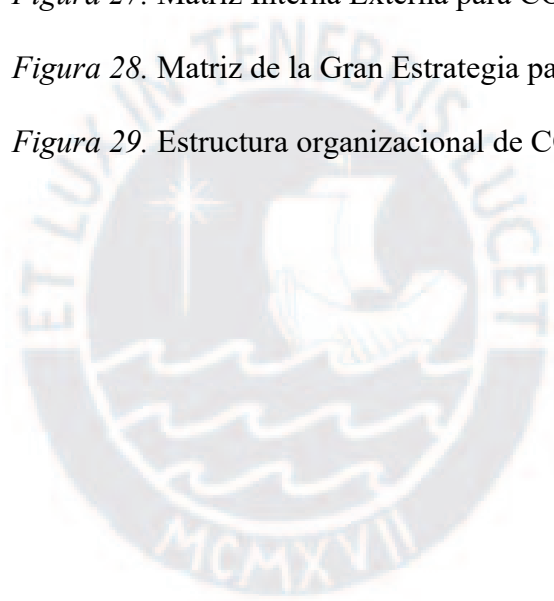
| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | <i>Evolución de Clientes por Tipo de Producto Activo en COOPAC AQP</i> | 6 |
| Tabla 2 | <i>Evolución de Colocaciones por Tipo de Producto Activo en COOPAC AQP</i> | 6 |
| Tabla 3 | <i>Evolución de Cartera de Colocaciones por Tipo de Producto Activo en COOPAC AQP (En Millones)</i> | 7 |
| Tabla 4 | <i>Matriz MIN del Perú</i> | 14 |
| Tabla 5 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> | 32 |
| Tabla 6 | <i>Tasas pasivas de COOPAC AQP</i> | 33 |
| Tabla 7 | <i>Tasas activas de COOPAC AQP</i> | 34 |
| Tabla 8 | <i>Indicadores financieros y características de COOPAC AQP y MICREDISOL del 2018</i> | 36 |
| Tabla 9 | <i>Indicadores financieros y características de COOPAC AQP, Compartamos Financiera & Financiera Confianza del 2018</i> | 37 |
| Tabla 10 | <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> | 39 |
| Tabla 11 | <i>Matriz de Perfil Referencial</i> | 40 |
| Tabla 12 | <i>Equipo de Gerentes de COOPAC AQP</i> | 42 |
| Tabla 13 | <i>Productos de COOPAC AQP</i> | 44 |
| Tabla 14 | <i>Tasa Efectiva Anual del Crédito Mujer</i> | 44 |
| Tabla 15 | <i>Tasa Efectiva Anual del Crédito Empresarial</i> | 45 |
| Tabla 16 | <i>Principales indicadores financieros de la empresa COOPAC AQP (2014-2018)</i> .. | 55 |
| Tabla 17 | <i>Índice histórico de rotación de colaboradores de negocios en COOPAC AQP</i> | 57 |
| Tabla 18 | <i>Matriz Evaluación de Factores Internos de COOPAC AQP</i> | 61 |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Intereses de COOPAC AQP</i> | 65 |
| Tabla 20 | <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de COOPAC AQP</i> .. | 69 |
| Tabla 21 | <i>Matriz PEYEA de COOPAC AQP</i> | 70 |

| | | |
|----------|---|-----|
| Tabla 22 | <i>Cálculo de polígono y vector resultante para la elaboración de la gráfica de la MPEYEA de COOPAC AQP</i> | 71 |
| Tabla 23 | <i>Ranking de Créditos de las COOPAC'S supervisadas por la FENACREP con activos superiores a 1500 UIT ubicadas en Arequipa y Lima al 31 de diciembre...</i> | 73 |
| Tabla 24 | <i>Ranking de Créditos de las COOPAC'S supervisadas por la FENACREP con activos superiores a 1500 UIT ubicadas en Arequipa y Lima al 31 de diciembre...</i> | 74 |
| Tabla 25 | <i>Crecimiento neto en Créditos COOPAC AQP 2017-2018</i> | 74 |
| Tabla 26 | <i>Crecimiento neto en Depósitos COOPAC AQP 2017-2018</i> | 74 |
| Tabla 27 | <i>Matriz de Decisión de Estratégica para COOPAC AQP</i> | 79 |
| Tabla 28 | <i>Matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico para COOPAC AQP</i> | 80 |
| Tabla 29 | <i>Matriz de Rumelt para COOPAC AQP</i> | 82 |
| Tabla 30 | <i>Matriz de Ética para COOPAC AQP</i> | 83 |
| Tabla 31 | <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia para COOPAC AQP</i> | 84 |
| Tabla 32 | <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para COOPAC AQP</i> | 85 |
| Tabla 33 | <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para COOPAC AQP</i> | 86 |
| Tabla 34 | <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo vs Objetivos a Largo Plazo para COOPAC AQP</i> | 93 |
| Tabla 35 | <i>Matriz de Acciones y Recursos para los Objetivos a Corto Plazo para COOPAC AQP</i> | 103 |
| Tabla 36 | <i>Matriz de Políticas por estrategia para COOPAC AQP</i> | 104 |
| Tabla 37 | <i>Balanced Scorecard para COOPAC AQP</i> | 108 |
| Tabla 38 | <i>Situación Futura de COOPAC AQP</i> | 118 |
| Tabla 39 | <i>Plan Estratégico Integral de COOPAC AQP</i> | 119 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico..... | xi |
| <i>Figura 2.</i> Clasificación de las instituciones de intermediación financiera en el Perú. | 2 |
| <i>Figura 3.</i> Línea de Tiempo de la evolución de COOPAC AQP..... | 4 |
| <i>Figura 4.</i> Evolución de Clientes de COOPAC AQP 2014 – 2018..... | 5 |
| <i>Figura 5.</i> Evolución de Colocaciones de COOPAC AQP 2014 – 2018..... | 5 |
| <i>Figura 6.</i> Evolución de Cartera de COOPAC AQP 2014 – 2018..... | 6 |
| <i>Figura 7.</i> Evolución de Mora en COOPAC AQP 2014 – 2018..... | 6 |
| <i>Figura 8.</i> Evolución del porcentaje de clientes no bancarizados atendidos por COOPAC AQP 2014 – 2018..... | 7 |
| <i>Figura 9.</i> Evolución de Utilidad Neta de COOPAC AQP 2014 – 2018..... | 7 |
| <i>Figura 10.</i> Participación de canales (número de transacciones de dispersión del último semestre del 2018)..... | 45 |
| <i>Figura 11.</i> Participación de canales (número de transacciones de recaudación del último semestre del 2018)..... | 45 |
| <i>Figura 12.</i> Organización de los colaboradores para la comercialización de productos de COOPAC AQP..... | 47 |
| <i>Figura 13.</i> Fachada de una agencia de COOPAC AQP. | 48 |
| <i>Figura 14.</i> Diseño estándar de zona de atención al cliente de una agencia en COOPAC AQP. | 49 |
| <i>Figura 15.</i> Tablero eléctrico de una agencia de COOPAC AQP. | 49 |
| <i>Figura 16.</i> Señalización de una agencia de COOPAC AQP. | 49 |
| <i>Figura 17.</i> Ubicación de agencias de COOPAC AQP al 2018..... | 50 |
| <i>Figura 18.</i> Modelo Operativo de COOPAC AQP..... | 51 |
| <i>Figura 19.</i> Proceso de Otorgamiento de Crédito Grupal..... | 52 |

| | |
|--|----|
| <i>Figura 20.</i> Mapa de procesos de COOPAC AQP..... | 52 |
| <i>Figura 21.</i> Composición promedio de la Cuenta Obligaciones con los Asociados..... | 54 |
| <i>Figura 22.</i> Composición promedio de la Cuenta Cartera de Créditos..... | 54 |
| <i>Figura 23.</i> Evolución de EBITDA: 2014-2018 (expresado en miles de Nuevos soles)..... | 56 |
| <i>Figura 24.</i> Organigrama de COOPAC AQP. | 58 |
| <i>Figura 25.</i> Gráfica de Matriz PEYEA para COOPAC AQP..... | 71 |
| <i>Figura 26.</i> Matriz BCG de COOPAC AQP..... | 75 |
| <i>Figura 27.</i> Matriz Interna Externa para COOPAC AQP..... | 76 |
| <i>Figura 28.</i> Matriz de la Gran Estrategia para COOPAC AQP..... | 76 |
| <i>Figura 29.</i> Estructura organizacional de COOPAC AQP..... | 97 |



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en este documento fue elaborado en función al 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 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es 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, la etapa más complicada por el rigor necesario para ejecutar las estrategias retenidas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Adicionalmente a estas tres etapas, en última instancia se presentan 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.

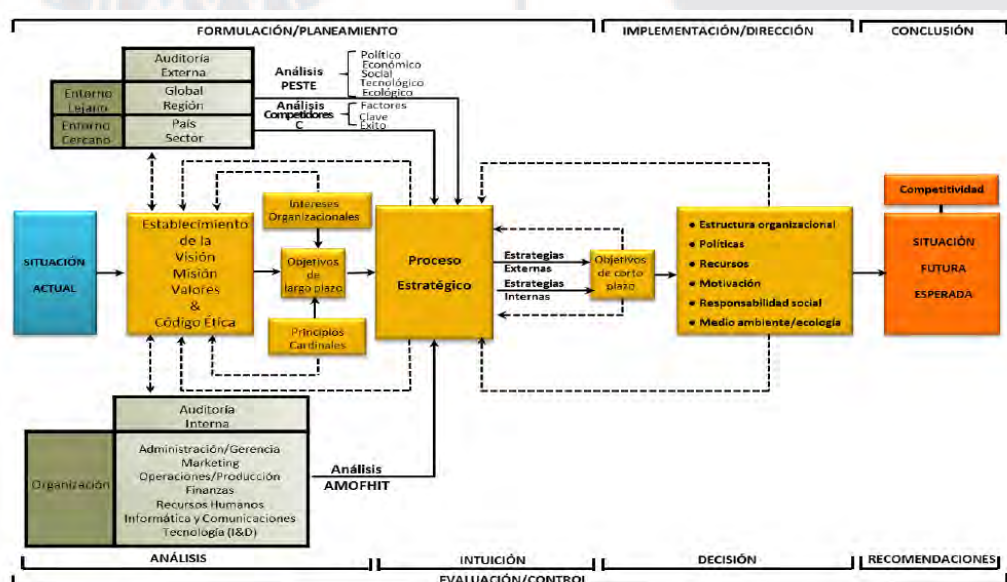


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., 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 la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Se analiza también la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas), del cual deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando ante estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a 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 y 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) 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, MEFÉ, 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 establecen 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 responsables de la toma 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 del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman 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 a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado en cualquier tipo de empresa o institución sin importar su tamaño o el sector donde se desempeña.

Capítulo I: Situación General de COOPAC AQP

En el presente capítulo se muestra el análisis del sector al que pertenece la Cooperativa de Ahorros y Créditos AQP; a quien en adelante se denominará COOPAC AQP; así como el análisis general desde el inicio de sus operaciones hasta su situación al cierre del año 2018; con el objetivo de dar a conocer su historia, así como su evolución a lo largo de estos años.

1.1. Situación General del Sector Financiero en el Perú

El presente plan estratégico corresponde a una organización, que forma parte del sector financiero en el Perú; por lo antes mencionado es importante dar a conocer un panorama general de dicho sector. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017) en su guía para asesoría de docentes define al sistema financiero como el conjunto de organizaciones públicas y privadas por medio de las cuales se recibe el ahorro o excedente que producen las personas, empresas y/o instituciones para posibilitar su traslado a otras personas, empresas y/o instituciones que requieren dichos fondos; así mismo la divide en sistema bancario (conformado por el Banco Central de Reserva del Perú, el Banco de la Nación, las Financieras y los Bancos comerciales) y sistema no bancario (conformado por el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, las Compañías de Seguros, COFIDE, las Empresas de Arrendamiento Financiero, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, entre otros); tal como se muestra en la Figura 2. Según la guía para asesoría de docentes del BCRP (2017), es obligatorio que todas estas instituciones: (a) cuenten con una autorización de funcionamiento, (b) cuenten con infraestructura física adecuada y (c) se rijan por el marco legal específico al tipo de institución; siendo responsabilidad de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) establecer la regulación correspondiente y realizar la debida supervisión con el propósito de garantizar la protección del dinero del ahorrista, así como la solidez y estabilidad del sistema.

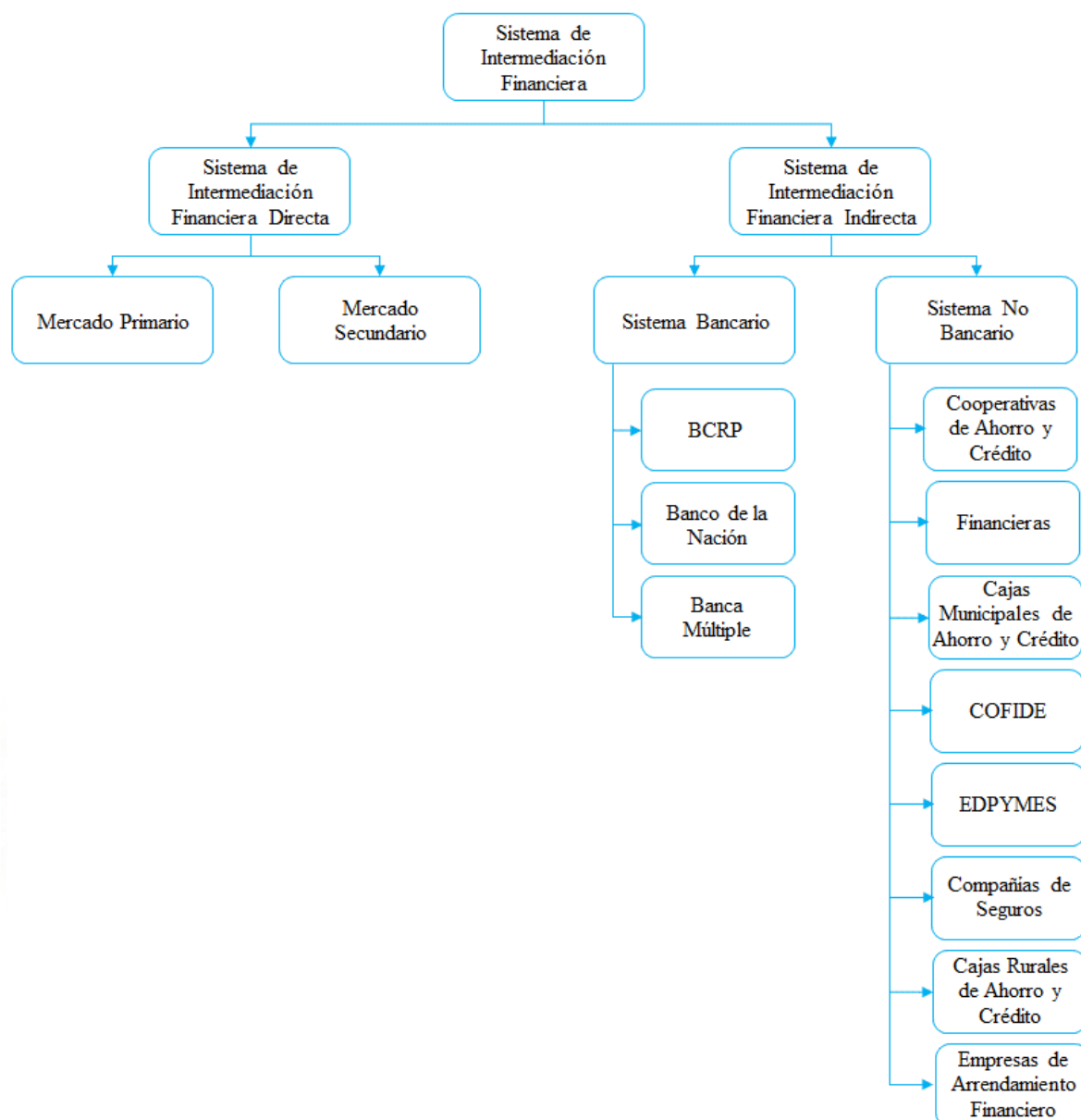


Figura 2. Clasificación de las instituciones de intermediación financiera en el Perú. Adaptado de BCRP. (2017). Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidades de inteligencia financiera.

Tal como se muestra en la Figura 2, las cooperativas de ahorro y crédito pertenecen al sistema no bancario; conformado por instituciones financieras no clasificadas como bancos que participan en la captación y canalización de recursos (BCRP, 2017). Estas cooperativas de ahorro y crédito además de estar supervisadas por el SBS, también se encuentran supervisadas por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP); organización de integración cooperativa cuyo propósito es brindar representación, defensa,

educación y asistencia técnica a las cooperativas; la cual a su vez es supervisada por la SBS. Según el ranking cooperativo de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP, 2018), al mes de diciembre se registró un total de 131 cooperativas de ahorro y crédito en el Perú; representando un 77% de las instituciones que conforman el sistema no bancario, análisis realizado con la información de la carpeta de información del Sistema Financiero de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2018); las cuales mostraron un buen desempeño respecto a años anteriores, siendo los principales indicadores alcanzados: (a) S/ 9,648 millones en colocaciones; 7.60% más que el cierre del segundo trimestre del 2017; registrando su mayor crecimiento en la región Arequipa, (b) S/ 9,144 millones en depósitos; 7.44% más que el cierre del segundo trimestre del 2017; concentrando la mayor participación de saldos en la región de Lima, (c) 6.15% de morosidad; y (d) 1,602,267 de socios, distribuidos en 21 regiones del Perú.

1.2. Situación General de COOPAC AQP

COOPAC AQP se constituye un 26 febrero del año 2013 a través de la inscripción en Registros Públicos con la partida N°11244659 como una asociación sin fines de lucro debidamente representada por el Sr. Javier Ernesto Valencia Núñez como Gerente General. El 19 de marzo del mismo año inicia sus operaciones en la ciudad de Arequipa, con el objetivo de promover la inclusión financiera, sobre todo de mujeres pertenecientes a los sectores C, D y E de la población urbana (quienes no contaban con el respaldo de la banca tradicional), a través de la oferta de servicios financieros acordes a la realidad económica de éstas. Actualmente cuenta con cinco agencias físicas (17 zonas de atención); la primera de ellas ubicada en el departamento de Arequipa (1 agencia física con 5 zonas de atención) y las siguientes cuatro ubicadas en el departamento de Lima (4 agencias físicas con un total de 12 zonas de atención); iniciando su expansión fuera del departamento de Arequipa en junio del 2017, tal como se muestra en la Figura 3. La cartera vigente de productos de COOPAC AQP,

está conformada por cuatro productos: (a) crédito Mujer (producto activo), producto grupal dirigido a mujeres de bajos recursos que requieren financiamiento a corto plazo para invertir en negocios existentes o nuevos emprendimientos.; (b) crédito Empresarial (producto activo), producto individual dirigido a pequeños empresarios que cuentan con negocios estables y requieren financiamiento para incrementar capital de trabajo y/o adquirir activos fijos para sus negocios; (c) ahorro Mujer (producto pasivo), producto asociado al crédito Mujer, ya que, como parte de la metodología de este último, se requiere que los grupos cuenten con una cuenta de ahorros en la que realicen un depósito inicial y depósitos periódicos que permitan evaluar la capacidad de ahorro de las clientas para próximas renovaciones y al mismo tiempo se fomenta una cultura de ahorro en estas; y (d) AQP Plazo (producto pasivo), depósito a plazo fijo.



Figura 3. Línea de Tiempo de la evolución de COOPAC AQP. Adaptado de COOPAC AQP. (2018). Nuestra Historia.

Al cierre del 2018 COOPAC AQP ocupó el puesto 31 en el ranking cooperativo (elaborado en base a factores como: activo total, créditos, depósitos, patrimonio neto y resultado del ejercicio anual) publicado por FENACREP; alcanzando un total de 39,128 clientes (ver Figura 4); 17% de ellos clientes que nunca tuvieron ningún producto en el sistema financiero; con un total de 39,229 créditos (ver Figura 5), una cartera de S/ 52.1 MM (ver Figura 6) y un índice de mora de 2.91% (mostrando una mayor concentración en el

producto Empresarial; tal como se muestra en la Figura 6). La mayor concentración de clientes, créditos y cartera se encuentra en el producto Crédito Mujer (ver Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3); el cual tiene una participación del 98% en clientes, 98% en créditos y 59.5% en cartera respecto al producto crédito Empresarial; comportamiento alineado a la estrategia de la empresa, la cual busca desarrollar dicho producto y así cumplir con su visión de bancarización e inclusión financiera. Al 2018 COOPAC AQP logró un nivel de bancarización del 17% sobre el total de sus clientes atendidos (ver Figura 8), indicador que se ha venido incrementando año a año desde el 2014, siendo este una muestra del cumplimiento de la visión de la empresa. Finalmente, en depósitos COOPAC AQP logró una cartera de 45 MM de soles, siendo los depósitos a plazo fijo los de mayor participación en la cartera de productos pasivos.



Figura 4. Evolución de Clientes de COOPAC AQP 2014 – 2018
Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

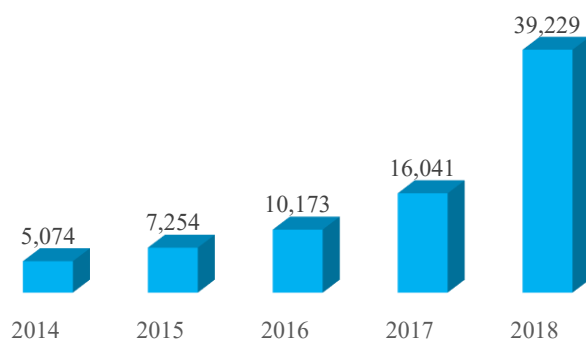


Figura 5. Evolución de Colocaciones de COOPAC AQP 2014 – 2018
Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

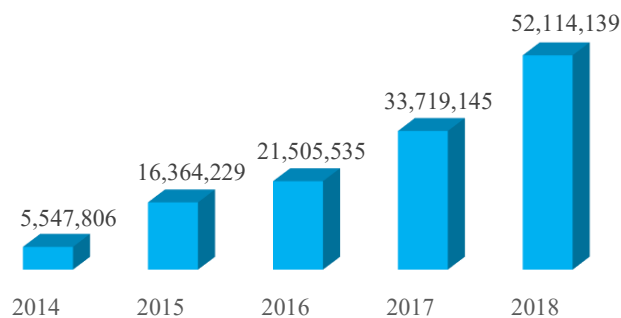


Figura 6. Evolución de Cartera de COOPAC AQP 2014 – 2018
Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

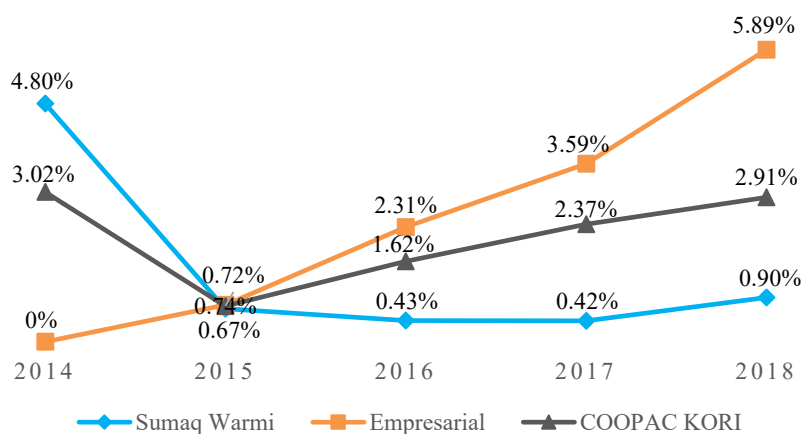


Figura 7. Evolución de Mora en COOPAC AQP 2014 – 2018
Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

Tabla 1

Evolución de Clientes por Tipo de Producto Activo en COOPAC AQP

| Producto | DIC14 | DIC15 | DIC16 | DIC17 | DIC18 |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Mujer | 4,937 | 6,609 | 9,423 | 15,136 | 38,315 |
| Empresarial | 136 | 568 | 671 | 781 | 813 |
| COOPAC AQP | 5,073 | 7,177 | 10,094 | 15,917 | 39,128 |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

Tabla 2

Evolución de Colocaciones por Tipo de Producto Activo en COOPAC AQP

| Producto | DIC14 | DIC15 | DIC16 | DIC17 | DIC18 |
|-------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Mujer | 4,937 | 6,609 | 9,423 | 15,136 | 38,315 |
| Empresarial | 137 | 645 | 750 | 905 | 914 |
| COOPAC AQP | 5,074 | 7,254 | 10,173 | 16,041 | 39,229 |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

Tabla 3

Evolución de Cartera de Colocaciones por Tipo de Producto Activo en COOPAC AQP (En Millones)

| Producto | DIC14 | DIC15 | DIC16 | DIC17 | DIC18 |
|-------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mujer | 3.5 | 5.2 | 7.9 | 13.0 | 31.0 |
| Empresarial | 2.0 | 11.1 | 13.6 | 20.7 | 21.1 |
| COOPAC AQP | 5.5 | 16.3 | 21.5 | 33.7 | 52.1 |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

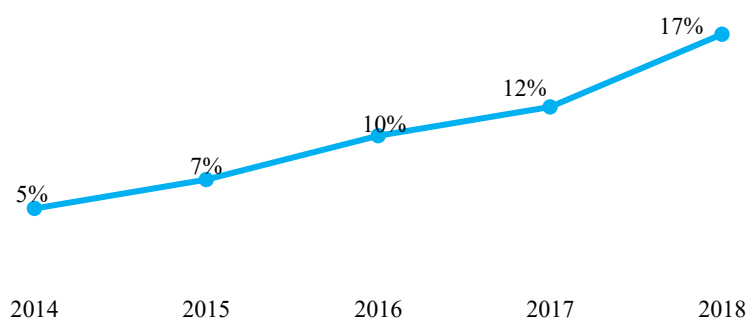


Figura 8. Evolución del porcentaje de clientes no bancarizados atendidos por COOPAC AQP 2014 – 2018

Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

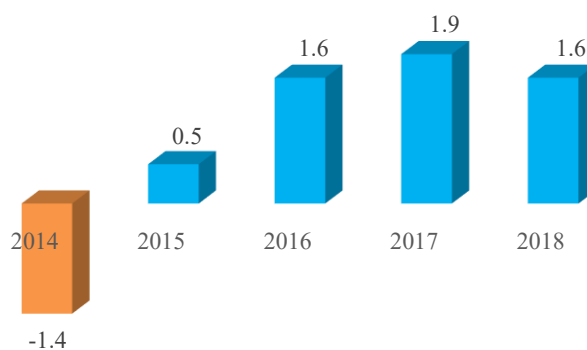


Figura 9. Evolución de Utilidad Neta de COOPAC AQP 2014 – 2018

Nota. Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

Tal como se muestra en la Figura 9, la utilidad neta en el ejercicio del 2018 fue de S/ 1, 640,554 (13% menor respecto al cierre del 2017), la cual estuvo afectada por un incremento en los gastos administrativos referentes a la contratación de más personal para cubrir las posiciones en las nuevas agencias; así como la inversión en la apertura de estas. En

el año 2014 registró una utilidad negativa debido a que la curva de consolidación de su producto estrella (Crédito mujer) requería realizar una inversión importante para que los frutos de esta se vean reflejados en los siguientes años; siendo el 2017, el año en que logró la mayor utilidad de su historia, llegando a S/ 1.8 millones (S/ 200,000 más que el año anterior).

1.3. Conclusiones

COOPAC AQP es una empresa que nace con el propósito de erradicar la exclusión financiera en el Perú, por lo cual sus socios fundadores deciden enfocarse en la atención de mujeres de la población arequipeña; que estaban siendo excluidas por la banca tradicional; a través de su producto grupal crédito Mujer. A lo largo de los años ha mostrado un crecimiento sostenido de sus cifras, lo que le ha permitido consolidar y expandir sus operaciones en nuevas plazas del Perú. En el último año su cartera de clientes y colocaciones, se han incrementado en un 146% y 55% respectivamente, indicadores que muestran que COOPAC AQP se encuentra en condiciones favorables para seguir su proceso de expansión, generando así el mejor escenario para plantear estrategias que favorezcan al cumplimiento de los objetivos que se planteen.

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

2.1. Antecedentes

COOPAC AQP en su plan operativo anual (COOPAC AQP, 2019) define como su visión “ser agentes de cambio para convertirse en el referente nacional de inclusión financiera” y como misión “somos una Institución Financiera formal, con un enfoque de inclusión financiera, que busca el progreso de las personas con criterios de eficiencia que permita un crecimiento sostenible”; sin embargo, según D’Alessio (2008), el enunciado de la visión así como la misión, deben cumplir con nueve componentes importantes que permiten definirlos de forma adecuada. Al realizar el análisis del enunciado de la visión actual, se puede identificar que este no indica temporalidad, no se establecen los criterios sobre los que se desea ser referente y no es realista, dado que, por su tamaño actual, ser un referente nacional podría tomarle más tiempo del pensado. Por otro lado, el enunciado de la misión resalta su propósito de inclusión financiera, sin embargo, involucra un objetivo no alineado a la visión; eficiencia y crecimiento sostenible; así mismo no contempla componentes de tecnología, mercado, producto, entre otros. Por lo antes mencionado, en las siguientes secciones se define una visión y misión que contemplan los componentes necesarios y se alinean al propósito y estrategias de COOPAC AQP.

2.2. Visión

Al 2023, ser la cooperativa líder de la región Arequipa; reconocida a nivel nacional como una institución que promueve la inclusión financiera y goza de una rentabilidad sostenible a un nivel de riesgo saludable; preocupada por contribuir con la sociedad y el desarrollo económico del Perú.

2.3. Misión

Somos una institución financiera supervisada; con un enfoque de reinserción e inclusión financiera; que busca el progreso de las personas a través del otorgamiento de

créditos grupales a mujeres emprendedoras y créditos individuales a empresarios emergentes en el mercado peruano; para dicho fin, contamos con una tecnología crediticia robusta; apoyada en la innovación tecnológica, la mejora continua, la responsabilidad social y la participación de nuestros colaboradores; que nos permite lograr una mayor cercanía con nuestros clientes.

2.4. Valores

Los valores que guían a cada uno de los colaboradores de COOPAC AQP, son:

Integridad. La honestidad, transparencia y el respeto a las normas por parte de los colaboradores, permite generar una relación de confianza con los clientes, ya que demuestra congruencia entre los dichos y hechos de la empresa.

Responsabilidad: Enfocada en tres aspectos: responsabilidad personal (fomentando que los colaboradores sean agentes de cambio), responsabilidad con el cliente (siendo empáticos con las necesidades de los clientes a través de una adecuada asesoría financiera) y responsabilidad con la empresa (buscando la eficiencia y eficacia en las labores diarias de los colaboradores para lograr un crecimiento sostenible).

Compromiso: Con el colaborador; a través del reconocimiento del desempeño de este y el fomento del desarrollo profesional al interior de la empresa; y con el cliente; mediante un proceso de educación financiera a lo largo de todo el proceso de otorgamiento de crédito.

2.5. Código de Ética

El código de ética que rige el comportamiento de los colaboradores de COOPAC AQP para con sus clientes, la comunidad y entre los mismos, define que:

- Todo colaborador debe comprometerse en brindar un servicio de calidad a sus clientes, generando una buena relación con los mismos para conocer sus expectativas y tratar de ir más allá de ellas.

- La información brindada a cualquier cliente sobre los productos que COOPAC AQP ofrece debe ser clara, transparente y completa; a fin de que no tenga dudas y se propicie la educación financiera.
- Todos los productos ofrecidos, así como los procesos que los soportan estarán alineados a las normas establecidas por la SBS. A pesar de no ser una empresa regulada, COOPAC AQP está convencida de que estas medidas le permitirán expandirse en forma confiable y sólida.
- El recurso más valioso de COOPAC AQP es el recurso humano; por lo tanto, su formación, desarrollo y crecimiento es parte del compromiso de la empresa.

2.6. Conclusiones

COOPAC AQP ha definido una visión ambiciosa alineada al propósito de la organización; sin embargo, no cuenta con todos los factores necesarios para su correcta definición; se puede identificar que esta no es realista, no se establece en un horizonte de tiempo (temporalidad) ni cuenta con criterios sobre los que se desea ser referente (clara y comprensible). Por otro lado, su misión cumple con algunos elementos, tales como preocupación por la supervivencia, crecimiento, rentabilidad y filosofía; pero no menciona los clientes que atiende, los productos que ofrece, los mercados en que los promociona, ni la tecnología con la que cuenta. Por las razones antes mencionadas, es que se ha visto por conveniente proponer una misión y visión que cumpla con los nueve criterios recomendados por D'Alessio (2015) y así lograr que estas se encuentren alineadas al propósito de la organización y sean entendidas de forma clara y sencilla por todos aquellos colaboradores que formen parte de COOPAC AQP, así como por cualquier persona externa.

Capítulo III: Evaluación Externa

Dado que la tarea de visionar es trascendental para la consecución de resultados de corto, mediano y el largo plazo, la gerencia debe considerar la reflexión permanente sobre los cambios en el entorno. Según D'Alessio (2015), este entorno es la evaluación de lo que acontece en el mundo, en cada continente, región, país, ciudad, industria, corporación, etc.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

La teoría tridimensional de análisis de las relaciones internacionales es la evaluación externa al planeamiento estratégico que se aplica en una organización. En el caso de COOPAC AQP, de acuerdo a su alcance de operaciones, el análisis se circunscribe al Perú. En ese sentido, se analizarán los intereses que han definido el Perú, la potencialidad del país y los factores intervinientes, y los principios cardinales o las acciones del país para lograr los objetivos o intereses. (Hartmann, citado por D'Alessio, 2015)

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

El estado, a través del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, de ahora en adelante) definió en el año 2011 el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional que fue llamado como Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Durante los dos años de elaboración, se identificaron seis objetivos estratégicos para los cuales se definieron seis objetivos nacionales, siendo dichos objetivos una base para la elaboración de la matriz MIN mostrada en la Tabla 4. El primero de los objetivos nacionales es la plena vigencia de los derechos fundamentales y dignidad de las personas. Dentro de este objetivo se trazaron como prioridades el aseguramiento de los derechos de las personas que se reconozcan en nuestro país a partir de los tratados y legislación vigente, la consolidación de la democracia, el fortalecimiento y reforma del sistema de administración de justicia y la erradicación de la pobreza. Este primer objetivo será medido a través de los siguientes indicadores:

- Población mayor de 18 años identificada con DNI, con meta de 100% a cumplirse en el año 2021.
- Población menor de 18 años identificada con DNI, con meta de 100% a cumplirse en el año 2021.
- Opinión pública favorable sobre instituciones del sistema de administración de justicia, con meta de 55% a cumplirse en el año 2021.
- Atención de recomendaciones de organismos internacionales de Derechos Humanos, con meta de 90% a cumplirse en el año 2021.
- Resolución de expedientes de casos ingresados al año, con meta de 95%.
- Partidos políticos con elecciones internas, con meta de 100% a cumplirse en el año 2021.
- Población en situación de pobreza, con meta de 10% a cumplirse en el año 2021.
- Población en situación de extrema pobreza, con meta de 5% a cumplirse en el año 2021.
- Coeficiente de Gini, con meta de 0.35 a cumplirse en el año 2021.
- Relación entre salario de varones y mujeres, con meta de 1.3 a cumplirse en el año 2021.
- Altos funcionarios del Estado mujeres, con meta de 50% a cumplirse en el año 2021.

El segundo objetivo nacional es la oportunidad y acceso a los servicios fundamentales de calidad como, por ejemplo, educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana. Hacia el 2021 se buscará que la inversión promedio de cada estudiante en el Perú llegue a US\$ 1,780.00, estando aún lejos del promedio de inversión de países desarrollados. Esto estará acompañado de la búsqueda

hacia el 2021 de encontrar el 100% de la conclusión de estudios y la mejora en el rendimiento. Se buscará también dar el salto hacia la posición 45 del ranking de competitividad global según el ICG. En cuanto a salud, se ha trazado como meta que el 100% de la población tenga acceso al seguro social. Otro de los objetivos es que el 85% y el 95% de la población tengan a servicios óptimos de agua y electricidad, respectivamente.

Tabla 4

Matriz MIN del Perú

| INTERÉS NACIONAL | INTENSIDAD DEL INTERÉS | | |
|---|------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| | Vital (Peligroso) | Importante (Serio) | Periférico (Molesto) |
| 1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas. | | Chile y Colombia | |
| 2. Oportunidades y acceso a los servicios | Singapur | | |
| 3. Estado y gobernabilidad | Chile | Brasil, Ecuador, Colombia y Bolivia | |
| 4. Economía, competitividad y empleo | China y EE.UU. | Brasil y Chile | |
| 5. Desarrollo regional e infraestructura | China y España | Brasil, Ecuador y Colombia | (Chile) |
| 6. Recursos naturales y ambiente | China y EE.UU. | Brasil y Corea. | (Chile) |

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis

Acerca del tercer eje estratégico del plan nacional, se estableció la optimización del cuerpo del sector público buscando también la descentralización y equilibrio entre las distintas actividades de las instituciones públicas en coherencia al plan nacional. La transparencia, agilidad y logro de objetivos de la administración pública es otra de las prioridades de este eje la cual debe contener criterios de gobernabilidad y eficiencia en la operación. El cuarto eje estratégico relacionado a la economía, competitividad y empleo, ha definido como prioridades el sostenimiento del crecimiento de la economía, el desarrollo tecnológico y de ciencia que beneficie la sostenibilidad del desarrollo, la diversificación de cómo se estructura la economía para aumentar el valor agregado de la producción, mayores exportaciones, formalización de la micro y pequeña empresa a través de la mejora en la productividad, inversiones seguras y eficiencia y transparencia de la industria financiera. El aseguramiento de las inversiones en producción y servicios regionales, la inversión generadora de puestos de trabajo y la reducción de la dispersión de la población son las

prioridades del quinto eje estratégico. Mientras tanto, la sostenibilidad de los recursos naturales, la calidad del aire, agua y tierra, disponibilidad de recursos básicos como el agua, atención al cambio climático y la gestión ambiental son las prioridades del sexto eje estratégico.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con Hartman (citado por D'Alessio, 2008), los elementos que definen el poder de una nación son la demografía, geografía, economía, tecnología y la gobernabilidad. Para Castilleja-Vargas (2018), el Perú es parte de una lista privilegiada de países que han tenido éxito por el crecimiento económico y progreso social en el último cuarto de siglo. Un factor determinante del crecimiento de un país es su demografía, entendida como los estudios basados en la estadística que permiten caracterizar una población en un momento dado o la evolución en un periodo de tiempo. Un ejemplo de la relación es el bono demográfico o la población económicamente activa (PEA, de ahora en adelante), la cual es la población que tiene entre 15 y 64 años potenciales de trabajar. Sin embargo, se debe considerar que esta tendencia positiva en el Perú y América Latina está por terminar. En el Perú hacia el 2030 se alcanzaría el máximo del bono demográfico para dar lugar a una tendencia de disminución de la PEA (Ruiz-Arranz, Beverinotti, Andrian, Stucchi, Lotti, Castellani & Avellán, 2018).

La pobreza monetaria en el país se ha reducido de un 55% en el año 2001 al lograr 20.7% en el 2016 explicado por el aumento sostenido y sustentable del salario. El coeficiente de Gini había caído también de 0,51 a 0,44 entre el 2005 y 2016. A pesar de este progreso sigue siendo un desafío reducir la desigualdad entre las poblaciones rurales y urbanas donde la pobreza es hasta tres veces mayor, 43.8% y 13.9% respectivamente (Castilleja-Vargas, 2018). La población estimada al 2018 fue de “32, 162,184 personas en Perú y 7, 913,216 hogares; el 78.2% pertenece al área urbana del país, y el 32.2% a Lima Metropolitana. La tasa

de crecimiento anual de la población es actualmente 1.01% considerando una esperanza de vida de 75 años” (IPSOS, 2018).

La geografía del país, compleja y diversa, tiene tantos beneficios como desventajas. En algunos casos esta geografía ha sido una de las razones que acentúa las diferencias entre zonas rurales y urbanas. Sin embargo, como beneficios, se encuentra la geografía del Perú como una fuente importante de recursos naturales variados y el reto mismo del desarrollo integral. Las regiones del Perú son costa, sierra y selva. En la primera de ellas se encuentra el 55% de la población y está caracterizada por planicies áridas lo cual hace que una de las principales actividades económicas sea la pesca que lo convierte en el tercer mayor productor del mundo. En la selva, a pesar de su extensa geografía solo se encuentra el 13% de la población. La sierra caracteriza por el atravesamiento de la Cordillera de los Andes y las variaciones bruscas en su topografía. El Perú, expuesto a distintos desastres naturales, es un país rico en recursos naturales por sus reservas de minerales donde resalta el cobre por su volumen de exportación, petróleo y gas. Otro de los recursos naturales con gran exportación son los frutos provenientes de las distintas regiones del país (Banco Mundial, 2017).

Económicamente, el Perú ha tenido un crecimiento sin precedentes. Desde el año 2000, impulsado por ciclo de expansión económica de China y los precios de los metales, ha logrado un crecimiento anual del producto bruto interno (PBI, de ahora en adelante) del 5%. Esto motivó que la tasa real del PBI per cápita aumente en 3,5% entre los años 2000 y 2015. El sector minero ha sido el gran motor de la economía peruana, este sector creció en 87% en cuanto al valor de las exportaciones mineras (Castilleja-Vargas, 2018). En vistas al futuro, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, de ahora en adelante) había estimado que el PBI crecerá en 4.3% para el año 2019, siendo en promedio para los años 2018 y 2021 un crecimiento de 4.3 de variación porcentual. Sin embargo, las estimaciones actuales muestran que la variación porcentual será menor. Las instituciones internacionales también acreditan

las estimaciones de crecimiento para el Perú, considerándolo “un mercado emergente que destaca por su sólido crecimiento y baja vulnerabilidad”. En cuanto a inversión privada, se estima que en el 2019 el Perú logre la mayor cifra de inversión privada de los últimos diez años, superior incluso a US\$ 43,000 millones. El sólido crecimiento del país se ve sustentado por el bajo nivel de endeudamiento en comparación a otros países de la región (PROINVERSIÓN, 2019).

Los indicadores al respecto de la tecnología en el Perú no son alentadores, las empresas de manufactura en el país solo invierten el 3% de sus ingresos en actividades de innovación. Inclusive estas inversiones son en equipos o activos fijos, quedando pendiente el reto de la investigación y desarrollo específico para la creación de nuevas tecnologías. Empero, la condición favorable es que el Perú ha desarrollado y establecido políticas de financiamiento e incentivos tributarios para el desarrollo de nuevas tecnologías o la absorción de tecnologías a través de la capacitación de las personas (Ruiz-Arranz et al, 2018). El Perú, según su constitución política de 1993 vigente aún, es una república democrática, independiente y soberana y su gobernabilidad está basada en la separación de poderes. Aunque es importante indicar que los retos del país pueden verse afectados por el ruido político generado por los casos de corrupción identificados en los últimos años.

3.1.3. Principios cardinales

D'Alessio (2015) mencionó que, el análisis del potencial nacional permite identificar las debilidades y fortalezas de un país, mientras que los principios cardinales favorecen la identificación de amenazas y oportunidades para la región según su entorno y contexto. Estos principios cardinales son cuatro y se enfocan en la influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de los intereses y conservación de los enemigos.

Acerca de la influencia de terceras partes se ha identificado el comercio exterior como la actividad que caracteriza mejor las relaciones influyentes entre los distintos países en un

contexto de globalización. Actualmente, el Perú mantiene 21 acuerdos comerciales vigentes, 6 por entrar en vigencia y 5 en proceso de negociación. Los acuerdos comerciales vigentes son con los siguientes organismos o países: Honduras, Alianza del Pacífico, Venezuela, Costa Rica, Unión Europea, Panamá, Japón, Tailandia, Corea del Sur, Asociación Europea de Libre Comercio, China, Singapur, Canadá, Estados Unidos, México, Chile, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, Cuba, MERCOSUR, Organización Mundial del Comercio, Comunidad Andina. Los que se encuentran por entrar en vigencia son los acuerdos comerciales con Alianza del Pacífico, Guatemala, Acuerdo de Asociación Transpacífico, Australia, Brasil, y el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico. Las negociaciones vigentes se están dando con el Programa DOHA para el Desarrollo, TISA, El Salvador, Turquía e India (MINCETUR, 2019).

Como indicó Briet et al. (2017), los lazos presentes y pasados del Perú están siempre arraigados a la cultura incaica y los hechos posteriores hasta la independencia que lo convierten en una sociedad multicultural. El Ministerio de Relaciones Exteriores señala también que a partir de la colonización española no solo la arquitectura se ha visto influenciada, el Perú cuenta con una cantidad importante de inversionistas españoles.

Asimismo, los problemas limítrofes ya superados por algunos tratados con Ecuador y Chile han influenciado las relaciones. Actualmente ya se dan muestras de una agenda de gobernabilidad abierta a las relaciones bilaterales, inclusive con países como Ecuador y Chile donde hubo problemas por límites territoriales.

El contra balance de intereses se ve reflejado a nivel de la región por la similitud cultural y en algunos casos, geográfica con el beneficio de recursos naturales similares. El bloque comercial que se ha formado junto a Chile, Colombia y México ha traído distintos beneficios como la eliminación del 92% de aranceles entre los distintos países miembros. Una fuerza importante de este conjunto de países es que actualmente acumulan cerca del 50%

del comercio de Latinoamérica. Los países que se encuentran en proceso de evaluación para su incorporación son Canadá, Singapur, Australia y Nueva Zelanda.

El Perú ha ocupado el lugar 63 en el último ranking de competitividad global, el cual evalúa el entorno habilitante, capital humano, mercados y ecosistemas e innovación. Esto le ha permitido ser la cuarta economía en el Sur de América y la sexta en América Latina y El Caribe, detrás de Chile, México, Uruguay, Costa Rica y Colombia. Por la cercanía y antecedentes históricos, el Perú compite con Chile en distintos aspectos. Mientras que Chile ha logrado, según el último informe del índice de competitividad global, ser la economía más competitiva de América Latina gracias a su estabilidad macroeconómica, la infraestructura desarrollada, el desempeño de sus productos desarrollados, aranceles y barreras para el comercio exterior bajas y su adopción de tecnologías que a pesar de la mejora en la región es débil a nivel mundial; mientras que una de sus principales debilidades es la capacidad de innovación. El Perú iguala a Chile en la estabilidad macroeconómica, sin embargo, es débil en los demás aspectos donde Chile tiene mayor competitividad incluyendo también la capacidad de innovación, siendo este su pilar menor evaluado (World Economic Forum 2018).

3.1.4. Influencia del análisis en COOPAC AQP

Tras el análisis del país, COOPAC AQP tiene un escenario favorable y atractivo para la estrategia o planeamiento estratégico que se desarrollará en las siguientes líneas. El Perú tiene proyectadas condiciones económicas favorables y políticas que buscan hacer un país más competitivo o de primer mundo, como indica el planeamiento estratégico desarrollado por el CEPLAN. A nivel internacional, los mercados financieros globales, por las guerras comerciales actuales, la tasa de interés de la FED tiene perspectivas de desaceleración que impactarán en el país, pero desacelerando crecimiento. Considerando que, en el país las cooperativas de ahorro y crédito son importantes dentro de la economía, es de gran

importancia la estrategia de inclusión financiera para la cual ya existen distintos impulsos de mejora. Esto permitirá que, al mismo tiempo de los generadores de mayor productividad de las micro y pequeñas empresas, así como la inclusión financiera de las poblaciones donde la banca tradicional no se encuentra, se genere una transformación favorable en el mercado de las COOPAC (FENACREP, 2018).

3.2. Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del Perú se realizó bajo el último informe del índice de competitividad global correspondiente al año 2018 y desarrollado por World Economic Forum. A continuación, se muestran los datos más resaltantes analizados a partir de la herramienta de diamante de competitividad de las naciones de Porter:

3.2.1. Condiciones de los factores

El factor más importante en relación al sector del presente plan estratégico es, sin lugar a dudas, el capital humano. El índice de competitividad global para el pilar llamado “mercado laboral”, muestra para el año 2018 una mejora en aspectos como la cooperación laboral, flexibilidad, políticas laborales activas, contratación de foráneos, administración profesional y el pago por productividad. Sin embargo, estas mejoras no son suficientes. En estos distintos aspectos la puntuación es cercana a la parte media del rango de evaluación. (World Economic Forum, 2018). El factor de capital humano está relacionado a la mejora de la productividad laboral. Si el país capitaliza el bono demográfico con personas más y mejor educadas, el beneficiado será el mercado laboral en sus demandantes que son las empresas. De esta manera se apertura la posibilidad de realizar tareas complejas e incorporar la innovación. Según la Encuesta Nacional de Hogares, el 36% de jóvenes entre 15 y 29 años tiene estudios superiores, de los cuales el 22% son universitarios y el restante no universitario. Cuando se analiza para las zonas rurales se evidencia que solo el 14% tiene estudios superiores.

El índice de competitividad de talento global muestra que el Perú, según el informe al 2015, cuenta con fortalezas para la atracción y retención por el pago o ascensos; sin embargo, esto no fomenta la productividad debido a que las debilidades que se identificaron son el crecimiento por educación formal, la retención por el sistema de pensiones y seguridad, la formación profesional y movilidad internacional y el panorama de estabilidad política en su rol de facilitadores (Cámara de Comercio de Lima, 2016). Como se sostuvo anteriormente, el país cuenta con una geografía favorable para la extracción de distintos recursos naturales; sin embargo, desfavorece la infraestructura desarrollada hasta el momento. Un ejemplo son las vías de transporte, claves para el transporte de distintos productos o materiales que sirven como materia y donde no se ha realizado tanta inversión desfavoreciendo al desarrollo de nuevos productos, la calidad de estos o el desarrollo de potenciales mercados.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con el Consejo Nacional de Competitividad (2018), el Perú ha tenido como metas la reducción del porcentaje de empresas con dificultad para contratar por el nivel o calidad de la mano de obra, el fomento del licenciamiento y acreditación de instituciones y programas de educación superior que aseguren el nivel óptimo y el impulso de la capacitación en las empresas peruanas. A la par, en la educación básica se busca la incorporación de la tecnología y la formación en habilidades blandas. Estos esfuerzos serán vanos de no disminuir las ratios de informalidad en las empresas que tienen efectos negativos para el desarrollo del capital humano, bienes y servicios y mercados. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2018) algunos de los principales factores que afecta el desarrollo de los negocios en el país es el nivel de informalidad, los límites para la fiscalización laboral y la mínima relación entre la oferta y demanda del mercado laboral. En el país la probabilidad de que, tras un despido, pase el capital humano al mercado laboral es de 8% mientras que la probabilidad de ingresar a la informalidad o subempleo es de 31%. Los estudios también

muestran que al menos el 50% de las empresas grandes del Perú han tenido problemas para contratar mano de obra de calidad o calificada, al mismo tiempo que el 46% de los egresados universitarios se desempeña de manera subempleada.

Al respecto de los mercados financieros se encuentra una relación inversa entre la tasa de interés ofrecida a las empresas y el acceso a los créditos dependiendo del tamaño de estas. Al 2013, solo el 4% de las microempresas tienen la posibilidad de acceder a créditos a pesar de tener una tasa de interés mayor hasta por seis veces en comparación a las corporaciones. La informalidad también está presente en la PYME debido a que solo el 7% se encuentra registrada formalmente. La inclusión financiera con políticas de formación financiera y descentralización de los canales es importante para la mejora de la oferta y demanda de este mercado (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018). A nivel macroeconómico, el crecimiento económico del país según el PBI ya analizado estará sustentado por el crecimiento de la demanda interna donde el componente de inversión privada crece en comparación al 2018 por proyectos de la minería y de desarrollo de infraestructura en el país.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Como se analizó anteriormente, el Perú está buscando la flexibilidad del comercio exterior a partir de la apertura de nuevos mercados o profundización con los tratados actuales. De 140 economías evaluadas con el índice de competitividad global, el Perú ocupa el lugar 101 para el desarrollo de clústeres con una puntuación de 3.4 sobre 7 y disminución en la puntuación global en comparación al 2018 (World Economic Forum, 2018). En el mercado financiero, la incorporación de las cooperativas de ahorro y crédito bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP permitirá mayor confianza y de esta manera, mayor competitividad y tasas de interés al introducirse al mercado financiero supervisado. La competencia en el contexto de inclusión financiera de las micro, pequeña y medianas empresas para mejorar su productividad y competitividad será parte de los motivos para

mejorar su posición en el mercado financiero, el cual tiene el gran reto de responder a las innovaciones en su estructura como las fintech.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Algunas metas dentro del Plan Nacional de Competitividad fueron la identificación y desarrollo de cadenas globales para la exportación a través de la articulación de empresas, el incremento de empresas peruanas con franquicia en el exterior y el incremento del valor de la exportación de la pequeña y mediana empresa. De esta manera se evidencia que no necesariamente existen instrumentos para la internacionalización de las Cooperativas; sin embargo, los potenciales clientes demandarán créditos para atender los desafíos de la internacionalización a la par de su escalabilidad y mejora en la productividad en el contexto de proveedor que no están listo para escalar en niveles de producción, productividad e internacionalización.

3.2.5. Influencia del análisis en COOPAC AQP

El Perú cuenta con ventajas comparativas claves por su geografía y condiciones naturales en las que está inmerso por lo que, en este escenario favorable, el país está buscando mejorar la competitividad de sus sectores con distintos planes e instrumentos que permitirán alcanzar el logro. Esto crea un escenario favorable para COOPAC AQP por la incorporación al mercado financiero donde, por la confianza de la supervisión junto al bloque de competidores, mejorará también su competitividad. El escenario favorable se extiende a su mercado objetivo, las micro, pequeña y medianas empresas, además de la apertura mercados y opciones para nuevos productos o servicios. A nivel macroeconómico las expectativas de crecimiento del PBI sustentadas por la demanda interna a partir de la inversión privada, es otra muestra de las oportunidades en esta reconfiguración del mercado. Es importante considerar que las prioridades del Plan Nacional de Competitividad vigente son de desarrollo de infraestructura económica y social de calidad buscando el aprovechamiento eficiente de

las ventajas comparativas, capital humano para el fortalecimiento de capacidades, capacidades para la innovación, mecanismos de financiamiento local y externo, mercado laboral dinámico y competitivo en pro de la formalización, desarrollar un ambiente de negocios productivo, desarrollar condiciones para el comercio exterior con una oferta diversificada y competitiva, mejorar el servicio de administración de la justicia contra la corrupción y promover la sostenibilidad ambiental.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa a través de la herramienta PESTE se realizó sobre el mercado financiero del Perú.

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

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito fueron promovidas por la Constitución del Perú de 1979, la cual señalaba que el Estado “promueve y protege el libre desarrollo del cooperativismo y la autonomía de las empresas Cooperativas, asimismo estimula y ampara el desenvolvimiento de las empresas autogestionarias, comunales y demás formas asociativas”. Para la constitución de 1993 se eliminó este artículo debido a que se consideraba una iniciativa clara del socialismo (Morales, 2017). A pesar de haber dejado de incluir el artículo de la Constitución, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el país continuaron creciendo y desarrollándose. De acuerdo con el Censo Nacional de Cooperativas de 2017, el 27,9% están dedicadas al financiamiento como Cooperativas de Ahorro y Crédito. Sin embargo, la creación de éstas se ha desacelerado en comparación a la creación de cooperativas agrarias. En cuanto a supervisión, solo el 70% de las Cooperativas de Ahorro y Crédito censadas indicaron que son supervisadas por algún organismo, principalmente por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), la cual fue creada en 1959 con el objetivo de ofrecer asistencia técnica, representación, formación y defensa de las COOPAC (Ministerio de la Producción, 2017).

Según FENACREP, actualmente forman parte 159 Cooperativas de Ahorro y Crédito que se localizan en las 24 regiones del país, de las cuales 9 se encuentran en Arequipa y son: COOPAC AQP, CREDIPOL, ÉXITO, FONDESURCO, MICREDISOL, MUNICIPAL DE AREQUIPA, RESPALDA, TELEFONICA DEL PERU ZONA SUR LTDA Y TRES CRUCES. Sin embargo, de acuerdo con la información publicada en marzo de 2017 informaron que, existen adicionalmente 453 COOPAC's no supervisadas, 444 no afiliadas ni supervisadas y 9 afiliadas sin supervisión. En julio de 2018 entró en vigencia la nueva Ley N° 30822 que modifica la N° 26702, ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito. La misma promulgaba que a partir del primero de enero de 2019, se crearía el registro nacional de cooperativas de ahorro y crédito a la cual se tenían que registrar obligatoriamente todas las COOPAC para su regulación y supervisión por un órgano de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, de ahora en adelante). A partir de ello, la regulación y supervisión de estas ha pasado a ser modular y liderada por la SBS. Mientras las COOPAC tengan mayores niveles de activos podrán realizar mayores operaciones con mayores riesgos y deberán contar con un fondo de seguro de depósitos cooperativos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018).

Es importante considerar también la puntuación del Perú en el último índice global de competitividad para el pilar de Instituciones que evalúa, entre otras dimensiones, eficiencia legal, regulación de presupuesto gubernamental, independencia judicial, futuro de la orientación del gobierno y la incidencia en corrupción, se observa que en promedio se ha disminuido en la calificación global. Una de las causas podría ser el ruido político actual ya narrado anteriormente, el cual afortunadamente no está generando un decrecimiento en la economía, pero podría ser causante de la desaceleración actual (World Economic Forum, 2018). Este aspecto, junto a los ya mencionados han sido aprovechados de forma positiva por

COOPAC AQP, ya que desde sus inicios estableció políticas, procesos y lineamientos internos que cumplieran con los estándares requeridos por la SBS (para entidades reguladas por la misma); a pesar de no ser obligatorios para las cooperativas. Esta acción posicionó a COOPAC AQP como una empresa sólida brindando una adecuada imagen con los entes reguladores (SBS y FENACREP), así como con sus socios; ya que la aplicación de buenas prácticas en todos los niveles refleja una adecuada gestión de la empresa; así como la seguridad de que sus operaciones cumplen con todos los aspectos necesarios para apoyar al desarrollo de un sistema financiero estable e íntegro.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La evolución sostenida del PBI en el Perú está relacionada a la evolución de sectores como el agropecuario, las telecomunicaciones, el comercio, el transporte y otros. Como indican las expectativas, este crecimiento continuaría dado la inversión privada y crecimiento del consumo por el crecimiento paralelo de los distintos socios comerciales. En la industria, según FENACREP (2018):

El crecimiento de la actividad económica se explica por la evolución positiva del consumo de los hogares reflejado en las mayores ventas minoristas en 3.08% y los créditos de consumo en 7.57%. Asimismo, las exportaciones totales se incrementaron en 11.02%, principalmente los productos no tradicionales que lo hicieron en 19.67% destacando los agropecuarios, pesqueros, textiles, químicos, metalmecánicos y siderometalúrgicos; los productos tradicionales crecieron 8.52%, dentro de ellos el aceite de pescado, algodón, azúcar, cobre, hierro, plata, zinc, estaño, petróleo y gas natural. El PBI creció principalmente por el incremento del consumo final privado (5.0%) y del consumo de gobierno (3.3%); así como, el aumento de la inversión pública en 8,6% y privada en

6.2%, así como las exportaciones aumentaron en 7.8%, en tanto que las importaciones lo hicieron en 6.8% (p. 1).

En el escenario mostrado, las COOPAC lograron, hasta el primer semestre del 2018, el crecimiento cercano a un 7% en sus activos en comparación al 2017 y a la par, las colocaciones crecieron cercanos a un 8%. Los depósitos, junto con los activos y colocaciones, mantienen la misma tendencia de crecimiento desde el año 2013. En el análisis de activos se evidenció que superan los 12 millones de soles, de los cuales el 60% pertenecen a COOPAC ubicadas en Lima y el 23% al conjunto de COOPAC ubicadas en San Martín, Ayacucho, Moquegua, Cajamarca y Huánuco. En Arequipa se debe mencionar que los activos crecieron en un 31% siendo solo superados por Amazonas (47%). En el mismo hito de tiempo, los créditos o colocaciones de las COOPAC superaron los 9 millones de soles, estando el 65% en Lima, seguida por Ayacucho con el 7%. La colocación en Arequipa creció en 39.72%, liderando el crecimiento en regiones. La distribución de la cartera se presentó de la siguiente manera: 60% por créditos productivos, 34% por consumo no revolviente, 6% por crédito hipotecario y el mínimo créditos por consumo revolviente. Los depósitos llegaron a la cifra de 9 millones de soles manteniendo una distribución por regiones similar a la de créditos, liderando Lima y seguida por Ayacucho. Las tasas de interés atractivas han logrado que más del 80% de los depósitos sean a plazo (FENACREP, 2018).

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

Uno de los factores más importantes al momento de analizar lo social, cultural y demográfico en relación a las Cooperativas de Ahorro y Crédito es la inclusión financiera. Este viene a ser, con las políticas dadas y adecuadas, un gran instrumento de acercamiento de la población a las herramientas del mercado financiero para el crecimiento económico y la reducción de la informalidad. Este crecimiento, por ejemplo, acerca a la micro y pequeña empresa a conseguir financiamiento para la acumulación de activos a través de nuevas

inversiones en tecnología o capital humano. Según la encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera del 2016 en el Perú, existen grandes diferencias entre el conocimiento de los instrumentos financieros actuales de las zonas rurales con respecto a la zona urbana. Algunas de las causas identificadas es la lejanía a los establecimientos físicos, el costo y tiempo que implica para las zonas rurales la asistencia a un establecimiento financiero y el bajo nivel de uso de herramientas tecnológicas que impliquen eliminar la necesidad de operaciones con presencia física. Al analizar las opciones de financiamiento, se encontró que, en las zonas rurales, el 58% de los encuestados manifestó haber obtenido préstamos fuera del sistema financiero, considerando familiares, amigos, tiendas o comercios y prestamistas. Lo interesante es que, en promedio, el 20% de las personas de zona rural han adquirido o piensan adquirir un préstamo por un negocio, el cual no es lejano a la zona urbana. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016).

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, al respecto de la inclusión financiera, se encuentran con 256 agencias principalmente en Lima, Arequipa, Apurímac, Cajamarca, Cusco, Ayacucho y San Martín y en las tres regiones del país: costa, sierra y selva. Las 10 primeras Cooperativas de Ahorro y Crédito consolidan el 40% de las membresías o socios totales además del 65% de activos totales. Estas con principal mercado objetivo en las micro y pequeñas empresas, han colocado el 23% de sus créditos en este segmento por un monto cercano a los 1,516 millones de soles. La distribución de los créditos está principalmente en las actividades comerciales (28%) y las actividades inmobiliarias y empresariales (18%), posterior a estas se encuentran la agricultura, ganadería, caza y silvicultura (9%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (8%) y construcción (8%) (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú, 2018). Esta fuerza ha sido aprovechada de forma positiva por COOPAC AQP, ya que, al identificar un mercado desatendido por otras entidades del sistema financiero, ha definido dentro de su visión la inclusión financiera como

factor fundamental; factor que hoy en día le está permitiendo conseguir un crecimiento sostenible. Este contexto ha permitido, por ejemplo, la bancarización y entrega de oportunidades a mujeres sin posibilidades o algunos casos no bancarizadas.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), el incremento del acceso a internet se viene dando por el incremento del uso de teléfonos móviles donde a nivel nacional se ha incrementado en 11% y en la zona rural por un 9%. Se debe considerar también que en al menos el 90% de los hogares en el país uno de sus miembros cuenta con teléfono móvil o celular y que la tendencia es favorable cuando se analiza el nivel de educación con el acceso a este instrumento de comunicación y conectividad ya que ha aumentado la población con educación primaria o un primer nivel que accede a internet mediante el celular.

Una de las principales fuerzas actuales del aprovechamiento de las brechas en los sistemas financieros captadas por modelos de negocio con tecnología, son las llamadas fintech, las cuales dan lugar a la apología entre finanzas y tecnologías en el idioma inglés. Éstas están muy ligadas a la inclusión financiera ya que tienen por objetivo el acceso a todos los segmentos de la población, con un modelo más eficiente en costo y de mayor rapidez y cercanía a las zonas rurales. Según World Economic Forum, algunas de las herramientas potenciales de trabajo entre las fintech y la micro y pequeña empresa podrían ser los préstamos P2P o entre pares, la gestión del e-commerce de las empresas, servicios financieros como la facturación y la integración de cadenas de suministro en línea. En Estados Unidos, a través de las plataformas electrónicas ya se ha logrado colocar 5,000 millones de dólares a las PYMES solo hasta el 2014. La banca móvil, la gestión de datos o big data, el crowdfunding, los préstamos P2P, los sistemas de gestión y asesoramiento financiero son algunos otros

instrumentos que podrían acercar la innovación de este modelo a las PYMES (Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores - IIMV, 2017).

En el sector financiero también ha tomado fuerza la transformación digital a través de herramientas como desing thinking, scrum, canvas, blockchain, entre otros, teniendo como objetivo el cambio en la experiencia del usuario buscando simplicidad en las operaciones llegando incluso a eliminar la necesidad de presencia física (Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores - IIMV, 2017). Al respecto de esta fuerza, COOPAC AQP, por el perfil de sus principales clientes que acceden al crédito grupal, considera no relevante la implementación de la transformación digital como se viene dando en el sector financiero en general. El cambio de la experiencia de su cliente trasladándolo hacia operaciones no necesariamente presenciales afectaría considerablemente los servicios diseñados actualmente donde se promueve la relación presencial persona-persona, lo cual tuvo como principal insumo el perfil del cliente: el 80% tiene máximo educación secundaria y el 91% se dedica al comercio. Sin embargo, COOPAC AQP se encuentra en implementación de soluciones digitales en la operación que no afecten directamente el relacionamiento con sus clientes. Uno de los proyectos es la digitalización de la contratación del crédito de manera que se reduzca el uso de papel (COOPAC AQP, 2018).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú por su geografía está expuesto a grandes desastres naturales y al mismo tiempo, varias de las actividades productivas del país tienen notables impactos ambientales que deben ser controlados para la sostenibilidad de los modelos y la sociedad. Es por ese motivo que, existen mecanismos para el financiamiento de iniciativas de cuidado ambiental con beneficios claros para su acceso y acerca de rentabilidad. De acuerdo con los datos de la Cooperación Suiza en el Perú, existen cerca de 20 millones de dólares que financian la primera parte del proyecto y a los que ya han accedido principalmente PYMES de la

agroindustria (30%), metalmecánica (20%), curtiembres (14%) y las industrias gráficas, plásticas, ladrilleras y madereras que acumulan el 22% (El Peruano, 2018). COOPAC AQP aprovecha esta fuerza a través del establecimiento convenios con entidades externas que promueven el desarrollo de actividades ecológicas y ambientales, tales como el Banco de la Nación, quien, en su papel de fondeador establece una cuota mínima obligatoria de 25% del uso de sus los fondos para la atención del sector agricultura. Así mismo COOPAC AQP cuenta con una normativa interna que establece actividades no permitidas receptoras de préstamo, identificando actividades que principalmente están relacionadas a la degradación del medio ambiente y salud humana según estándares internacionales; estas medidas ayudan a la cooperativa a ser un buen prospecto para inversión de fondos internacionales, ya que dichas entidades consideran este un factor importante al momento de decidir donde derivar sus fondos.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tras el análisis externo, en la Tabla 5 se puede observar la matriz de evaluación de factores externos que resume el análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

3.5. COOPAC AQP y sus Competidores

A continuación, se busca definir e identificar el entorno competitivo y la coyuntura que enfrenta COOPAC AQP actualmente.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de COOPAC AQP son los socios ahorristas y las empresas externas de fondeo, ya que estos son los que brindan el insumo principal para el desarrollo del giro del negocio de la empresa, recursos económicos. Los proveedores mencionados tienen un alto poder de negociación, ya que sin sus aportes no sería posible el crecimiento sostenido de la empresa.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos

| | Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Puntaje |
|-----|---|-------------|--------------|----------------|
| | Oportunidades | | | |
| O1: | Búsqueda de acceso a crédito fuera del sistema financiero por los mercados desatendidos y reconocimiento de riesgos. (Fuente: SBS. (2017). <i>Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú</i> . Lima: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP) | 0.2 | 3 | 0.6 |
| O2: | Supervisión de la SBS a las Cooperativas a través de la Ley N°30822, lo cual generará una mayor confianza en el consumidor para acceder a los productos de estas. (Fuente: SBS) | 0.09 | 2 | 0.18 |
| O3: | Bajo nivel de bancarización (42%) en el Perú, sobre todo en la población ocupada con empleos informales (25.5%). (Fuente: INEI. (2018). <i>Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017</i> . Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática) | 0.2 | 3 | 0.6 |
| O4: | Elevado porcentaje de mujeres dedicadas a la compra y venta de mercadería (48,9%) como trabajadoras independientes. (Fuente: INEI. (2018). <i>Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017</i> . Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática) | 0.05 | 2 | 0.1 |
| O5: | Proyección de crecimiento de 7.7% de la población femenina económicamente activa en los departamentos donde actualmente la cooperativa tiene presencia. (Fuente: INEI. (2018). <i>Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017</i> . Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática) | 0.08 | 2 | 0.16 |
| | Subtotal | 0.62 | | 1.64 |
| | Amenazas | | | |
| A1: | El ruido político y conflictividad social ha deteriorado el clima para hacer negocios en el país, esto llevó al ajuste de la proyección de crecimiento del PBI a 2.5% para el 2019 y 3.4% para el 2020. (Fuente: BBVA Research. (3 de septiembre de 2019). <i>Perú Revisión del escenario base de crecimiento en 2019 y 2020</i> . Lima) | 0.05 | 2 | 0.1 |
| A2: | El ingreso permanente de nuevos competidores (formales e informales) en el otorgamiento de créditos grupales, donde en el año 2012 solo estaba presente Compartamos Financiera. (Fuente: Class & Asociados S.A. (2019). <i>Fundamentos de clasificación de riesgo - Compartamos Financiera S.A.</i>) | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A3: | Altas tasas de fondeo de empresas externas asociadas al riesgo que representan las COOPAC, el cual es superior en comparación a demás entidades del sistema financiero (Bancos y EDPYMES). (Fuente: MICRORATE (Mayo de 2016). <i>Newsletter Latinoamérica.</i>) | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A4: | Regulación de las Fintech resta participación a la Cooperativa en inclusión financiera. (Fuente: Proyecto de Ley para que norma el desarrollo de la tecnología financiera en el Perú - FINTECH - N° 4421/2018-CR) | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A5: | Sobreendeudamiento y deterioro de la calidad de las colocaciones en el sector MYPE basado en sus niveles de morosidad (9.4% a marzo de 2018) donde solo son superadas por la mediana empresa. (Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (Mayo de 2019). <i>Reporte de estabilidad financiera</i> . Lima) | 0.12 | 3 | 0.36 |
| | Subtotal | 0.38 | | 0.83 |
| | Total | 1.00 | | 2.47 |

Nota. Valores 4: responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,* por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

COOPAC AQP al ser consciente de la situación mencionada en el párrafo anterior, desarrolló estrategias diferenciadas para el tratamiento de ambos tipos de proveedores; por

una parte, en cuanto a los socios ahorristas, les ofreció productos pasivos con tasas muy atractivas en el mercado (ver Tabla 6) y aunado a los mismos, mostró resultados de gestión sólidos, lo cual reafirmó su posición como una empresa sostenible, mitigando el temor de los ahorristas para dejar su dinero en COOPAC AQP con la tranquilidad de que los mismos estarían seguros y no tendrían riesgo de pérdida. Por otra parte, COOPAC AQP ha estado buscando acercamiento con empresas de fondeo externa, resaltando su principal interés por erradicar la exclusión financiera en el país, objetivo que ha sido bien visto por dichas empresas, las cuales han empezado a evaluar su participación como fondeadores de esta.

Tabla 6

Tasas pasivas de COOPAC AQP

| | Producto | Tipo | TEA |
|----|---|------------------|--------------------|
| 1 | Ahorro Grupal | Persona natural | 1.00% |
| 2 | Ahorro PN | Persona natural | 1.00% |
| 3 | Ahorro PJ | Persona jurídica | 1.00% |
| 4 | Depósito a plazo fijo S/10,000 a S/49,999.99 | PN y PJ | 8%, 9% y 10% |
| 5 | Depósito a plazo fijo S/50,000 a S/99,999.99 | PN y PJ | 9%, 10% y 10.5% |
| 6 | Depósito a plazo fijo S/100,000 a S/299,999.99 | PN y PJ | 10%, 10.5% y 11% |
| 7 | Depósito a plazo fijo S/300,000 a S/499,999.99 | PN y PJ | 10.5%, 11% y 11.5% |
| 8 | Depósito a plazo fijo S/500,000 a S/999,999.99 | PN y PJ | 11%, 11.5% y 12% |
| 9 | Depósito a plazo fijo S/1,000,000 a S/1,999,999 | PN y PJ | 11.5%, 12% y 13% |
| 10 | Depósito a plazo fijo S/2,000,000 a más | PN y PJ | 12%, 13% y 14% |

Nota. Adaptado de “Tarifarios de Operaciones Pasivas de COOPAC AQP 2019”.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales clientes de COOPAC AQP, son personas del segmento micro y pequeña empresa, quienes acceden a financiamiento en Cooperativas, Financieras y Cajas Rurales. Estos clientes poseen una deuda promedio de S/ 4,800.00 en hasta dos instituciones, con un perfil de alto riesgo en su mayoría, según su calificación en el sistema financiero (33% de ellos con calificación normal, 3% con calificación CPP, 2% con calificación deficiente, 3% con calificación dudoso, 42% con calificación pérdida y 17% sin calificación)

(COOPAC AQP, 2018). Por lo antes mencionado, se puede deducir que la población que forma parte de los compradores de COOPAC AQP, son personas que no tienen fácil acceso al sistema financiero, por el nivel de riesgo que representan para las instituciones; lo cual disminuye su poder de negociación para con COOPAC AQP. A pesar de que los clientes no tienen un poder de negociación alto dentro de COOPAC AQP, estos se encuentran segmentados y se les ofrece tasas según el nivel de riesgo que representan para la empresa, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Tasas activas de COOPAC AQP

| | Producto | Tipo | TEA |
|---|--------------------------|-------------|-----------------------|
| 1 | Grupal 1 | Grupal | 101.22% |
| 2 | Grupal 2 | Grupal | 117.76% |
| 3 | Grupal 3 | Grupal | 126.49% |
| 4 | De S/ 5,000 a S/ 9,999 | Individual | 35.91% ≤ TEA ≤ 45.74% |
| 5 | De S/ 10,000 a S/ 19,999 | Individual | 34.33% ≤ TEA ≤ 40.75% |
| 6 | De S/ 20,000 a S/ 29,999 | Individual | 25.19% ≤ TEA ≤ 40.75% |
| 7 | De S/ 30,000 a S/ 49,999 | Individual | 23.72% ≤ TEA ≤ 37.50% |
| 8 | De S/ 50,000 a más | Individual | 20.84% ≤ TEA ≤ 32.76% |

Nota. Adaptado de “Tarifarios de Operaciones Activas de COOPAC AQP 2019”.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

COOPAC AQP, no cuenta con productos o bienes sustitutos en el mismo sector financiero en el que todos ofertantes ofrecen el mismo bien, capital económico. El método de diferenciación entre empresas es la estructuración de operaciones en base al apetito de riesgo que cada una está dispuesta a asumir. Es decir, cada empresa en el segmento de microfinanzas establece una estrategia comercial de acuerdo con el segmento de riesgo que desea atacar. En cuanto a los créditos grupales, las personas podrían ofrecer créditos directos e individuales que también satisfagan sus necesidades; sin embargo, el cliente de COOPAC AQP, principalmente enfocado en crédito grupal no necesariamente puede acceder a estos créditos por su calificación de riesgo alto. Por esta misma razón es que los principales sustitutos de COOPAC AQP, no por el bien (capital) sino por el modo de operación, está

fuera del sistema financiero. De acuerdo con la SBS en la encuesta nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera, en el Perú el 52% de quienes solicitaron algún préstamo lo hicieron a fuentes fuera del sistema financiero. Asimismo, “la mayor fuente de financiamiento fuera del sistema financiero son los familiares y amigos (65%) y le siguen, aunque en menor medida, las tiendas, bodegas y puestos de mercado (23%) y los prestamistas, casas de empeño y agiotistas (17%)”. (COOPAC AQP, 2018; SBS, 2016)

3.5.4. Amenaza de los entrantes

COOPAC AQP se encuentra en un segmento de mercado en el sector financiero en el cual existe gran cantidad de riesgo por nuevos ingresantes, debido a que la coyuntura actual ha permitido que una importante cantidad de empresas ingresen a este segmento debido a la necesidad de capital por parte de Micro y Pequeños empresarios, que requieren capital para iniciar operaciones o para continuar con las operaciones. Sin embargo, una de las principales barreras de entrada es la estructura de garantías o grado de cobertura que las empresas financieras deben estar dispuestas a asumir dentro del segmento. Es necesario determinar una política de seguimiento y cobranza a cada uno de los prestatarios con el fin que la administración y recuperación del préstamo sea eficiente y genere ingresos para la empresa (FENACREP, 2018).

Este sería el mayor obstáculo de entrada ya que es necesario un know-how muy específico sobre el comportamiento de pago de segmento, lo que puede generar pérdidas en el corto y mediano plazo para los nuevos ingresantes; requiriendo nuevos prestamistas con el fin de mantener niveles determinados de fondeo para cubrir las obligaciones de la empresa. COOPAC AQP mantiene una posición de riesgo prudente respecto a su fondeo, con lo que busca avanzar con el mercado sin tomar riesgo en exceso. Es importante mencionar también como barrera de entrada que, de acuerdo con la circular N° G-200-2019 de la SBS publicada

en el diario El Peruano el 11 de enero de 2019, se requiere como mínimo S/ 1,250,091 de capital social para las cooperativas de ahorro y crédito (SBS, 2019).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Según el BCRP (2018), en los últimos tres años, las entidades del sistema financiero vienen realizando procesos de consolidación (fusiones y adquisiciones), con el objetivo de lograr economías de escala y por consiguiente mejorar su eficiencia operativa; lo cual les ha permitido soportar el impacto negativo de la disminución de tasas de interés activas y el incremento de morosidad sobre su rentabilidad. Por lo antes mencionado se puede identificar que los factores que afectan la rivalidad de los competidores del sector de cooperativas son: (a) el alto crecimiento en el sector, (b) la correcta gestión de costos fijos, (c) la diversificación de productos, (d) la diversidad de competidores que existen en el sector y (e) las barreras de entrada a este.

Hoy en día el competidor más cercano a COOPAC AQP es la Cooperativa de Ahorros y Créditos MICREDISOL (cooperativa supervisada por FENACREP), con activos superiores a 1,500 UIT y cuya oferta de productos se realiza a los micro y pequeños empresarios de los departamentos de Arequipa y Lima, características similares a COOPAC AQP por segmento de mercado y ubicación. En la Tabla 8 se muestra la comparación de indicadores financieros y otras características de COOPAC AQP y MICREDISOL:

Tabla 8

Indicadores financieros y características de COOPAC AQP y MICREDISOL del 2018

| INDICADOR | | COOPAC AQP | MICREDISOL |
|---------------------|---------------------------|------------|------------|
| ACTIVO | Monto (En miles de soles) | 59,980 | 29,041 |
| CRÉDITOS | Monto (En miles de soles) | 52,114 | 23,178 |
| DEPÓSITOS | Monto (En miles de soles) | 50,534 | 21,665 |
| PATRIMONIO NETO | Monto (En miles de soles) | 8,912 | 3,225 |
| RESULTADO EJERCICIO | Monto (En miles de soles) | 1,641 | 64 |
| AFILIACIÓN FENACREP | | NO | NO |
| RANKING | | 19 | 82 |

Nota. Adaptado de “Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de diciembre de 2018”, FENACREP.

Dentro de otros indicadores financieros es importante mencionar que MICREDISOL tuvo durante el 2018 un ROA de 0.22% y ROE de 1.99%, ambos inferiores a la situación actual de COOPAC AQP. El EBITDA fue cercano a los S/ 1,049,779.00.

3.6. COOPAC AQP y sus Referentes

El sistema financiero peruano se encuentra conformado por Bancos, Financieras, Cajas Rurales, Cajas Municipales, Edpymes, entre otros; sin embargo, los principales referentes nacionales de COOPAC AQP son Financiera Confianza y Compartamos Financiera; ya que ambas coinciden atendiendo el mismo mercado objetivo (microempresas y pequeñas empresas) a través de productos con características similares. COOPAC AQP tiene un largo camino por recorrer para lograr conseguir el cumplimiento de factores importantes, que han llevado tanto a Financiera Confianza como a Compartamos Financiera a la posición que actualmente poseen; siendo principalmente: (a) la rentabilidad patrimonial, (b) el alto crecimiento en el sector, (c) la correcta gestión de costos fijos, (d) la diversificación de productos y operaciones, (d) el diseño organizacional y (e) la adecuada administración integral de riesgos. En la Tabla 9 se muestra la comparación de indicadores financieros y otras características de COOPAC AQP, Financiera Confianza y Compartamos Financiera:

Tabla 9

Indicadores financieros y características de COOPAC AQP, Compartamos Financiera & Financiera Confianza del 2018

| INDICADOR | | COOPAC AQP | Financiera Confianza - Perú | Compartamos Financiera - Perú |
|---------------------|---------------------------|------------|--------------------------------|----------------------------------|
| ACTIVO | Monto (En miles de soles) | 59,980 | 1,909,810 | 2,329,120 |
| CRÉDITOS | Monto (En miles de soles) | 52,114 | 1,526,749 | 1,897,682 |
| DEPÓSITOS | Monto (En miles de soles) | 50,534 | 1,110,493 | 1,126,956 |
| PATRIMONIO NETO | Monto (En miles de soles) | 8,912 | 328,253 | 387,958 |
| RESULTADO EJERCICIO | Monto (En miles de soles) | 1,641 | 33,382 | 77,083 |

Nota. Adaptado de “Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de diciembre de 2018”, FENACREP; Estado de Situación Financiera de Compartamos Financiera, Superintendencia de Mercado de Valores, 2018; & Memoria Anual Financiera Confianza 2018)

Dentro de otros indicadores financieros es importante mencionar que tanto Compartamos como Financiera Confianza, durante el 2018, han obtenido indicadores financieros más elevados que COOPAC AQP. Respecto al ROA, Compartamos Financiera y Financiera Confianza han obtenido 3.31% y 1.74% respectivamente. Por otro lado, respecto al indicador ROE, lograron 19.87% y 10.17% respectivamente, ambos indicadores superiores a la situación actual de COOPAC AQP. Finalmente, respecto al EBITDA, indicador financiero importante para nuestro análisis, fue de S/ 297,991.00 para Compartamos Financiera durante el periodo 2018; mientras que para Financiera Confianza fue de S/ 116,598.00 para el mismo periodo.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la empresa analizada, sus fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la posición estratégica en la que se encuentre dicha empresa (D'Alessio, 2008).

La Tabla 10 muestra la comparación de COOPAC AQP respecto a su principal competidor (Cooperativa de Ahorros y Créditos MICREDISOL). Entre las principales fortalezas de COOPAC AQP, se encuentra la correcta estructura de costos, la calidad de cartera y capacidad de respuestas a cambios en el sector; estas tres fortalezas permiten que COOPAC AQP tenga la capacidad de innovarse constantemente y así obtener ventajas competitivas en el sector. Por otro lado, también se puede identificar que, entre sus principales debilidades, la baja participación de mercado y la poca diversidad de productos financieros; estando ambos factores relacionados, ya que el contar con sólo cuatro productos financieros, la limita para poder obtener mayor participación en el sector. Para realizar el análisis antes mencionado, se identificó aquellos factores clave de éxito que debe cumplir una cooperativa de ahorros y créditos para poder competir en su sector, siendo un total de 12

factores: (a) rentabilidad patrimonial, (b) participación de mercado, (c) estructura de costos, (d) calidad de cartera, (e) capacidad de respuesta a cambios del sector, (f) capacidad tecnológica, la cual incluye la tecnología crediticia, tecnología para la evaluación de créditos y software que soporte las dos anteriores, (g) diversidad de productos y servicios financieros, (h) diversificación operaciones a través de red de canales de atención, (i) administración integral de riesgos (crediticio, operativo y de mercado y liquidez), (j) diseño organizacional, (k) gestión del talento humano e (l) inclusión financiera.

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo

| Factores clave de éxito | Peso | COOPAC AQP | | COOPAC MICREDISOL | |
|--|-------------|------------|-------------|-------------------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Rentabilidad patrimonial | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 |
| 2 Participación de mercado | 0.12 | 1 | 0.12 | 1 | 0.12 |
| 3 Estructura de costos | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 |
| 4 Calidad de Cartera | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 |
| 5 Capacidad de respuesta a cambios del sector | 0.06 | 4 | 0.24 | 2 | 0.12 |
| 6 Capacidad tecnológica (Tecnología crediticia, evaluación y software) | 0.09 | 3 | 0.27 | 3 | 0.27 |
| 7 Diversidad de productos y servicios financieros | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 |
| 8 Diversificación operaciones a través de red de canales de atención | 0.05 | 2 | 0.10 | 1 | 0.05 |
| 9 Administración integral de riesgos (crediticio, operativo y de mercado y liquidez) | 0.12 | 1 | 0.12 | 2 | 0.24 |
| 10 Diseño organizacional | 0.06 | 2 | 0.12 | 2 | 0.12 |
| 11 Gestión del talento humano | 0.07 | 2 | 0.14 | 2 | 0.14 |
| 12 Inclusión financiera | 0.09 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| Total | 1.00 | | 2.47 | | 2.52 |

Nota. 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza mayor. Adaptado de "El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3ª ed. p. 131. México D.F., México: Pearson

Matriz Perfil Referencial (MPR). La Tabla 11 muestra los factores clave de éxito considerados para la evaluación de COOPAC AQP respecto a sus principales referentes nacionales (Financiera Confianza y Compartamos Financiera). Tal como se puede ver, COOPAC AQP requiere realizar un arduo trabajo para poder conseguir el logro de factores como participación de mercado; a través de la diversificación de productos y operaciones; soportados por un diseño organizacional adecuado, el cual considere la administración integral de riesgos, así como la gestión del talento humano. Sin embargo, lo antes

mencionado puede ser logrado, ya que COOPAC AQP cuenta con una fortaleza muy importante, que es la capacidad tecnológica con la que cuenta.

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial

| Factores clave de éxito | Peso | COOPAC AQP | | Financiera Confianza - Perú | | Compartamos Financiera - Perú | |
|--|-------------|------------|-------------|--------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| | | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
| 1 Rentabilidad patrimonial | 0.12 | 3 | 0.36 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| 2 Participación de mercado | 0.12 | 1 | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| 3 Estructura de costos | 0.06 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 4 Calidad de Cartera | 0.08 | 4 | 0.32 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 |
| 5 Capacidad de respuesta a cambios del sector | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 3 | 0.18 |
| 6 Capacidad tecnológica (Tecnología crediticia, evaluación y software) | 0.09 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 | 4 | 0.36 |
| 7 Diversidad de productos y servicios financieros | 0.08 | 1 | 0.08 | 4 | 0.32 | 4 | 0.32 |
| 8 Diversificación operaciones a través de red de canales de atención | 0.05 | 2 | 0.10 | 4 | 0.20 | 4 | 0.20 |
| 9 Administración integral de riesgos (crediticio, operativo y de mercado y liquidez) | 0.12 | 1 | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 |
| 10 Diseño organizacional | 0.06 | 2 | 0.12 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 11 Gestión del talento humano | 0.07 | 2 | 0.14 | 4 | 0.28 | 4 | 0.28 |
| 12 Inclusión financiera | 0.09 | 4 | 0.36 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 |
| Total | 1.00 | | 2.47 | | 3.41 | | 3.94 |

Nota. 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor y 4=fortaleza mayor.

Adaptado de "El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2015, 3ª ed. p, 132. México D.F., México: Pearson

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se muestran los resultados de la evaluación interna de COOPAC AQP a través de la aplicación del método AMOFHIT con el objetivo de capitalizar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades, así como su matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual muestra el resumen de sus principales fortalezas y debilidades en las diversas áreas funcionales (D'Alessio, 2008).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Grupo económico constituido para la formación de COOPAC AQP viene realizando inversiones en forma conjunta desde hace más de 18 años con significativo éxito en el sector financiero peruano; juntos iniciaron la promoción y organización de EDPYME CREAR AREQUIPA la que después se constituyó en FINANCIERA CREAR, y que por su buena performance en el año 2011 es adquirida por el GRUPO COMPARTAMOS de México. La operación y administración de la empresa se encuentra a cargo de una plana de colaboradores altamente calificados, todos ellos con una amplia experiencia en el sector financiero. En la Tabla 12 se muestra los nombres de los colaboradores que forman parte del equipo de gerentes, el cargo que ocupan, así como un breve resumen de su formación académica y experiencia laboral.

Cada uno de los gerentes de COOPAC AQP cuenta con un estilo de decisión diferente, lo cual crea un balance adecuado para poder tomar decisiones directivas adecuadas. Según la categorización recomendada por D'Alessio (2008), se puede identificar que: (a) el Gerente General tiene un estilo conceptual, siempre piensa a largo plazo está orientado al logro y a la generación de nuevas ideas. Constantemente requiere de información para la adecuada toma de decisiones y su compromiso con la organización es elevado generando confianza entre sus colaboradores; (b) el Gerente de Administración y Finanzas, es un gerente

comportamiento, ya que siempre está preocupado por el desarrollo de los colaboradores, generando empatía entre ellos; (c) el Gerente de Operaciones y Tecnología de la Información tiene un estilo analítico, requiere de mayor información a la hora de tomar decisiones y solucionar problemas, es innovador y utiliza su razonamiento deductivo en situaciones en las que debe resolver algún problema; y (d) los Gerentes de Negocios Grupal e Individual, así como el Gerente de Proyectos, tienen un estilo de decisión directivo debido a que su enfoque es a corto plazo y están orientados al logro de resultados.

Tabla 12

Equipo de Gerentes de COOPAC AQP

| Nombre y Apellidos | Cargo | Formación Académica y Experiencia Laboral |
|-------------------------------|---|---|
| Javier Ernesto Valencia Núñez | Gerente General | Economista con más de 30 años de experiencia en cargos similares en el Sistema Financiero. |
| Yeffri Carlán Mora | Gerente de Negocios Crédito Grupal | Contador Público con 15 años de experiencia en el Sistema Financiero liderando equipos dedicados al otorgamiento de créditos grupales en México y Perú. |
| Sisi Rosado Caro | Gerente de Negocios Crédito Individual | Economista Titulada con 20 años de experiencia en el Sistema Financiero liderando equipos dedicados al otorgamiento de créditos individuales. |
| Javier Flores Montes | Gerente de Proyectos | Licenciado en Administración de Empresas con especialización en Finanzas y Microfinanzas, con 22 años de experiencia en el Sistema Financiero. |
| Alain Aviega Alviz | Gerente de Administración y Finanzas | Contador Público Colegiado con 10 años de experiencia en el Sistema Financiero. |
| Fernando Revollar Choque | Gerente de Operaciones y Tecnología de la Información | Ingeniero de Sistemas con Maestría en Ingeniería de Software y Certificación PMP, con 11 años de experiencia en el Sistema Financiero. |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP (2017). *Estudio de Factibilidad de Mercado, Financiero y de Gestión para la constitución de una Caja Rural de Ahorro y Crédito, AQP.* 2017 Lima, Perú.

Las buenas prácticas de Gobierno Corporativo se encuentran implementadas desde su creación y se basan en 5 ejes: (a) Trato a los Accionistas, fundamentado en el principio de que un buen gobierno corporativo debe proteger los derechos de los accionistas y asegurar un trato equitativo para todos ellos; (b) Políticas de Directorio; ya que a través del adecuado funcionamiento del Directorio se puede establecer y cumplir con la estrategia de la empresa así como incrementar la calidad de la supervisión de la gestión de la Gerencia General; (c) Transparencia en la Información; eje fundamental, ya que la calidad de la información y comunicación de la empresa tiene un impacto en la capacidad de la Gerencia General para

tomar decisiones apropiadas y preparar información financiera confiable; (d) Estructura Gerencial y Administración de Riesgo; ya que el establecimiento de una estructura interna adecuada así como procedimientos definidos le permiten tener una gestión y control adecuado de riesgos, tanto internos como externos. Esta Estructura Gerencial logra una adecuada coordinación a través de la ejecución de reuniones semanales en las cuales se da seguimiento al avance de indicadores de desempeño del área comercial sobre las metas establecidas, así como la revisión de temas de importancia que puedan afectar de manera directa e indirecta al área comercial o representen algún tipo de riesgo para la organización; como resultado de dichas sesiones, se definen planes de acción, responsables y fechas de cumplimiento de estos; y (e) el Comportamiento con el Entorno; el cual se encuentra relacionado a las políticas y prácticas con los clientes, con los colaboradores, con proveedores, con las autoridades y con cualquier agente externo con el que la empresa se interrelacione. La aplicación de estas buenas prácticas ha permitido que COOPAC AQP logre una calificación crediticia “C” en el año 2018, luego de una exhaustiva evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Para realizar la evaluación de COOPAC AQP se examinarán las 4P's recomendadas por D'Alessio (2008) con el fin de conocer los puntos básicos del área.

Producto. COOPAC AQP cuenta con cuatro productos en su cartera activa (ver Tabla 18), siendo dos de ellos (Crédito Mujer y Crédito Empresarial) dirigidos a clientes que requieren el financiamiento de capital de trabajo, compra de activos u otros relacionados al desarrollo de sus negocios. Los otros dos productos (depósitos a plazo fijo y Ahorro Mujer) son productos pasivos, el primero le permite captar fondos de sus socios y el segundo está directamente relacionado al otorgamiento de créditos Mujer ya que forma parte de la metodología de este. Como parte de su estrategia de crecimiento, COOPAC AQP invierte en

la apertura de nuevas agencias, para promocionar su producto Crédito Mujer (producto estrella), con el objetivo de abastecer a una demanda creciente, penetrar en nuevos mercados e incrementar su presencia en el Perú; así como en la innovación de su modelo operativo a través de la implementación de nuevos procesos y tecnologías ya que a través de estos puede disminuir sus costos operativos, tener una mejor gestión de sus activos y generar educación financiera.

Tabla 13

Productos de COOPAC AQP

| Tipo de producto | Nombre | TEA Mínima | TEA Máxima |
|------------------|---------------------------|------------|------------|
| Activos | Crédito Mujer* | 101.22% | 126.49% |
| | Crédito Empresarial** | 20.84% | 45.74% |
| Pasivos | Depósitos a plazo fijo*** | 8.0% | 17.9% |
| | Ahorro Mujer | 1.0% | 1.0% |

* En Crédito Mujer, la asignación de tasas va a depender de número de integrantes en el grupo y el atraso promedio de su último crédito (si tuvieran).

** Para Crédito Empresarial la asignación de TEA va a depender del monto a financiar.

*** Para Depósitos a plazo fijo, la asignación de tasa a depender del monto del depósito.

Nota. Adaptado de COOPAC AQP (2019). *Tarifario de Operaciones Activas y Pasivas de COOPAC AQP 2019.*

Precio. COOPAC AQP presenta tasas de crédito y ahorro diferenciadas según las condiciones de cada grupo o socio. En la Tabla 14 se muestra la TEA (Tasa Efectiva Anual) del crédito Mujer el cual cuenta con tres tipos de tasa, cada una diferenciada por el nivel de riesgo que represente el grupo que está solicitando dicho crédito. Por otro lado, tal como se muestra en la Tabla 15 la TEA del crédito Empresarial se determina por el monto solicitado, así como el nivel de riesgo que represente el socio. En el caso de las cuentas de ahorro, el producto Ahorro Mujer presenta una TEA de 1% y los depósitos a plazo fijo una TEA determinada en base al monto y plazo de esta, siendo su mayor TEA de 14%.

Tabla 14

Tasa Efectiva Anual del Crédito Mujer

| Tipo de Tasa | TEA |
|--------------|---------|
| Grupal 1 | 101.22% |
| Grupal 2 | 117.76% |
| Grupal 3 | 126.49% |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP (2019). *Tarifarios de Operaciones Activas de COOPAC AQP 2019.*

Tabla 15

Tasa Efectiva Anual del Crédito Empresarial

| Monto Solicitado (en soles) | TEA Mínima | TEA Máxima |
|--------------------------------|------------|------------|
| De 5,000 a 9,999 | 35.91% | 45.74% |
| De 10,000 a 19,999 | 34.33% | 40.75% |
| De 20,000 a 29,999 | 25.19% | 40.75% |
| De 30,000 a 49,999 | 23.72% | 37.50% |
| De 50,000 a más | 20.84% | 32.76% |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP (2019). *Tarifarios de Operaciones Activas de COOPAC AQP 2019*.

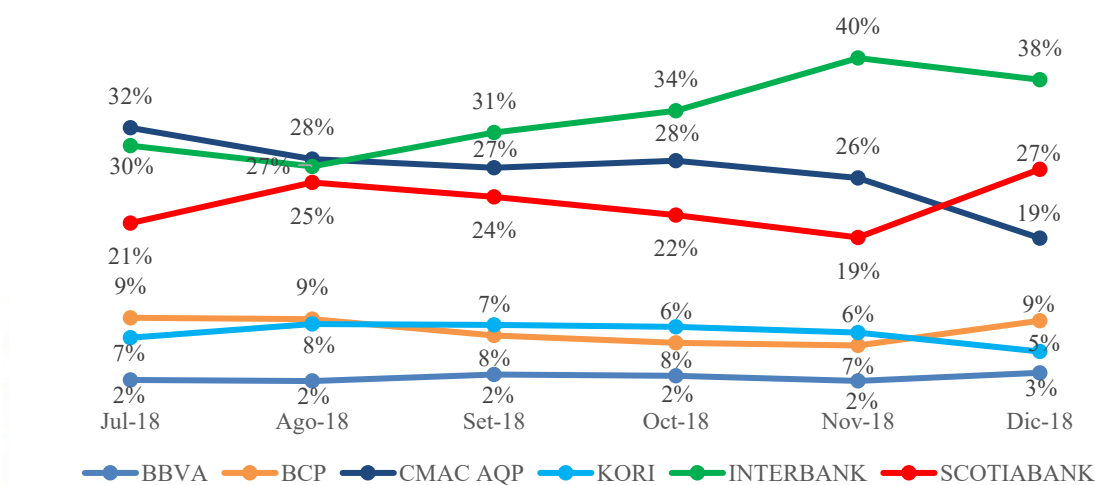


Figura 10. Participación de canales (número de transacciones de dispersión del último semestre del 2018)

Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Cuadros anuales históricos*.

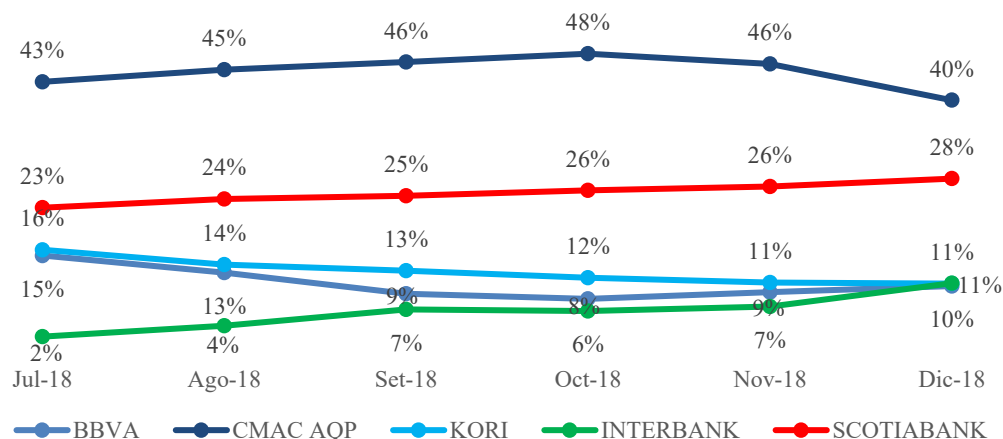


Figura 11. Participación de canales (número de transacciones de recaudación del último semestre del 2018)

Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Cuadros anuales históricos*.

Plaza. COOPAC AQP cuenta con cinco agencias propias (con un menor número de transacciones), ubicadas en Arequipa (una agencia) y Lima (cuatro agencias) a través de las cuales atiende diferentes zonas geográficas; así mismo complementa su portafolio de canales para dispersión y recaudación con: (a) agencias de Caja Arequipa, (b) agencias de Scotiabank, (c) agencias de Crediscotia, (d) agencias de Interbank (e) agencias BCP y (f) agencias de BBVA; a través de los cuales sus clientes pueden realizar cobro de cheques (por concepto de desembolso o retiro de cuenta de ahorros), cobro de órdenes de pago (por concepto de desembolso o retiro de cuenta de ahorros), pago de cuota de crédito y depósito en cuentas de ahorro de COOPAC AQP. En la Figura 10, se muestra el histórico de participación de cada canal respecto al número de transacciones de dispersión (cobro de cheques u órdenes de pago) que atendieron en el último semestre del 2018, mostrándose la preferencia de los clientes por ser atendidos en las agencias de Interbank. Por otro lado, en la Figura 11, se muestra el histórico de participación de cada canal respecto al número de transacciones de recaudación (pago de cuota y depósito en cuentas de ahorro) que atendieron en el último semestre del 2018, mostrándose la preferencia de los clientes por ser atendidos en las agencias de Caja Arequipa.

Promoción. Actualmente COOPAC AQP realiza la promoción de sus productos a través de la fuerza de ventas con la que cuenta. Las estrategias de mercadeo y ventas de COOPAC AQP se centran en la identificación de zonas geográficas donde se encuentren ubicadas personas que pertenecen a los segmentos económicos medio bajo y bajo; de acuerdo con el estudio de segmentación de ingresos a nivel manzana realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el 2017; para luego segmentar dichas zonas y asignarlas a un colaborador de negocios quien es el encargado de dar a conocer a COOPAC AQP como empresa, así como los productos que esta ofrece.

Personas. COOPAC AQP cuenta con un área de ventas que se encuentra conformada por Analistas de Crédito, Jefes de Crédito y Gerentes Zonales; por cada una de las zonas en las que ofrece sus productos. Cada uno de los Analistas de Crédito hoy en día, atiende a un promedio de 260 clientas las cuales se encuentran ubicadas en la zona asignada a este, tal como se muestra en la Figura 12. Por lo antes mencionado, ningún Analista de Créditos puede ofrecer créditos fuera de la zona que se le haya sido asignada; en caso se identifiquen dichas situaciones, los clientes son trasladados automáticamente al Analista de Créditos correspondiente. El modelo de atención mostrado en la Figura 12 permite que los Analistas de Créditos estén en constante comunicación con los clientes y sean reconocidos como asesores financieros personales a los cuales se puede recurrir en todo momento, logrando así la satisfacción de sus clientes ya que estos identifican a COOPAC AQP como una empresa que los acompaña durante todo el proceso de crédito y se preocupa por su bienestar financiero.

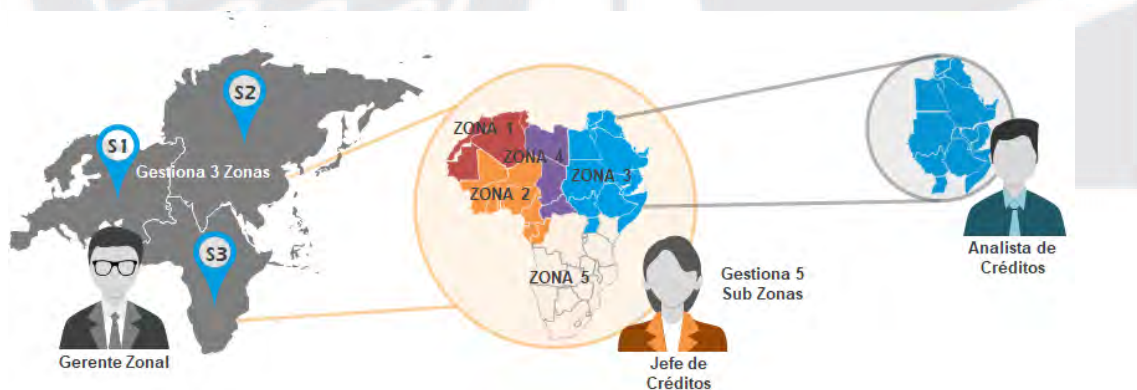


Figura 12. Organización de los colaboradores para la comercialización de productos de COOPAC AQP

Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Modelo Operativo de COOPAC AQP, 2018.*

Procesos. El otorgamiento de créditos en COOPAC AQP incluye 4 actores: el cliente, el colaborador de negocios, el colaborador de operaciones y los canales externos de atención. El cliente inicia este proceso a través de la intención mostrada por querer acceder a un crédito con COOPAC AQP, es el colaborador de negocios el segundo actor en entrar en escena, ya

que a través del mismo el cliente es informado sobre los detalles del producto (requisitos, beneficios y responsabilidades); una vez que el cliente está adecuadamente informado y acepta las responsabilidades de acceder a un crédito con COOPAC AQP, el colaborador de negocios inicia el proceso de trámite y en conjunto con el colaborador de operaciones se encarga de realizar las actividades correspondientes hasta llegar al momento del desembolso del crédito solicitado por el cliente. Finalmente, el desembolso y la recuperación del crédito se ejecutan gracias a la participación de los canales externos, ya que a través de ellos el cliente puede realizar el cobro del efectivo correspondiente al desembolso de crédito; así como la entrega de efectivo correspondiente al pago de su cuota.

Prueba. COOPAC AQP al igual que cualquier institución financiera cuenta con los estándares de seguridad, señalización, imagen y ergonomía necesarios los cuales le permiten reflejar el nivel de formalidad, seriedad y solidez correspondiente. En la Figura 13 y Figura 14, se muestran el ambiente externo de una agencia de COOPAC AQP, el cual está conformado por la fachada la agencia y el área de atención al cliente. Por otro lado, la Figura 15 y Figura 16 muestran parte de las medidas de seguridad con las que cuenta el ambiente interno de una agencia de COOPAC AQP (la cual está conformada por la zona de negocios, zona de operaciones, archivos, economato, centro de datos, cocina y servicios higiénicos).

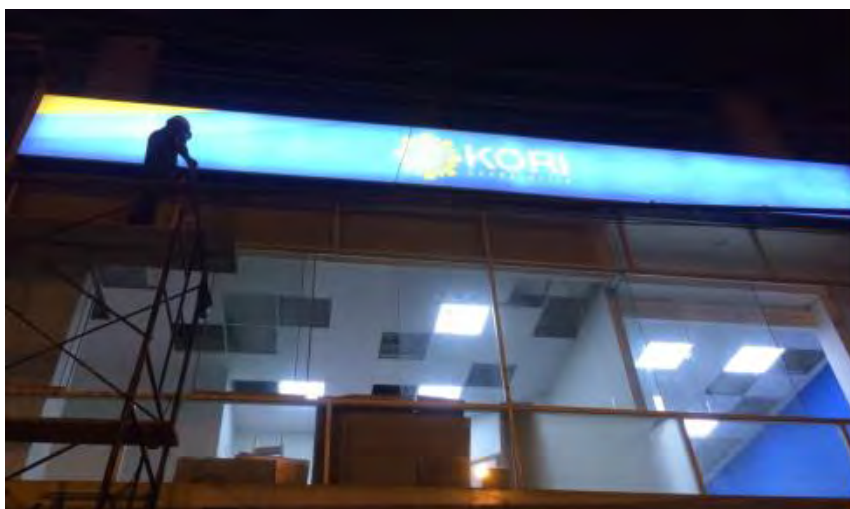


Figura 13. Fachada de una agencia de COOPAC AQP.
Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Informe de seguimiento de apertura de agencia Lima Sur.*



Figura 14. Diseño estándar de zona de atención al cliente de una agencia en COOPAC AQP. Adaptado de COOPAC AQP (2018). Informe de seguimiento de apertura de agencia Lima Sur.



Figura 15. Tablero eléctrico de una agencia de COOPAC AQP. Adaptado de COOPAC AQP (2018). Informe de seguimiento de apertura de agencia Lima Sur.

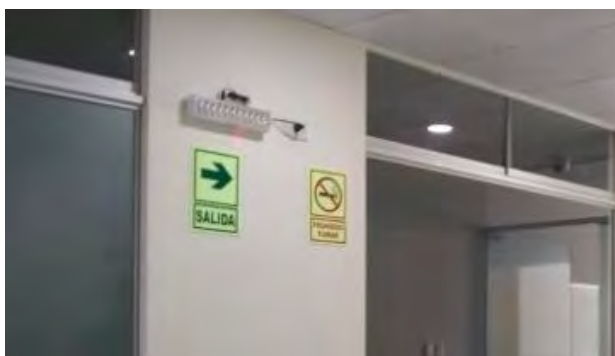


Figura 16. Señalización de una agencia de COOPAC AQP. Adaptado de COOPAC AQP (2018). Informe de seguimiento de apertura de agencia Lima Sur.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

COOPAC AQP define sus zonas de atención en base al mercado potencial existente en los departamentos, provincias y distritos del Perú; siendo un gran mercado potencial el Departamento de Lima, ya que el 40% de esta población cumple con el perfil de cliente que COOPAC AQP atiende o desea atender (COOPAC AQP, 2018). La ubicación exacta de cada agencia se define considerando factores como: (a) accesibilidad, logrando que los colaboradores y clientes tengan un gran abanico de vías de transporte para llegar a estas, (b) ser punto medio, ya que a través de una agencia física se atiende diferentes zonas geográficas, por lo que los colaboradores de negocios deben trasladarse constantemente entre su zona y la agencia, dado que el modelo operativo de COOPAC AQP establece que todo el proceso de otorgamiento de créditos debe realizarse en campo, evitando así que los clientes se trasladen a la agencia correspondiente; y (c) cercanía a instituciones financieras, dado que COOPAC AQP no cuenta con cajas propias para realizar transacciones bancarias, su modelo operativo transaccional lo trabaja a través de otras instituciones financieras con las cuales tiene contratados servicios de recaudación (pagos de cuota y depósitos de ahorros) y dispersión (desembolso de créditos y retiros de ahorros). En la Figura 17, se muestra las zonas que actualmente atiende COOPAC AQP.



Figura 17. Ubicación de agencias de COOPAC AQP al 2018. Adaptado de COOPAC AQP (2017). Memoria Anual 2017 de Cooperativa de Ahorro y Crédito AQP.

Una agencia en COOPAC AQP está conformada por tres zonas de atención, cada una con una fuerza de ventas y estructura orgánica definida (ver Figura 18). Este modelo tiene una capacidad máxima de desembolsos de 36 grupos por día (cuatro grupos por día por Supervisor de Créditos), es decir 468 clientes (créditos desembolsados) por día por agencia; lo cual permite llegar a más clientes en el menor tiempo y costo posible. El proceso de otorgamiento de crédito grupal, de acuerdo a lo determinado en la Guía de Producto de COOPAC AQP al 2018 (COOPAC AQP 2018), está conformado cinco fases, tal como se muestra en la Figura 19: (i) Promoción de Créditos, cuyo objetivo es visitar a los clientes de una zona determinada, darles a conocer el producto Mujer y ofrecerles el acceso al mismo; (ii) Capacitación y Consolidación de Grupo, la finalidad es capacitar a todas las clientas que formarán parte del grupo, así como establecer los detalles de conformación de este; (iii) Visto Bueno, cuyo objetivo es validar los conocimientos de las integrantes del grupo, así como la correcta consolidación de este para la correspondiente aprobación de montos; (iv) Desembolso de Crédito, cuyo objetivo es suscribir de forma legal la relación entre las integrantes del grupo y COOPAC AQP; y (v) Recuperación de Crédito, cuyo objetivo es brindar educación financiera a las integrantes del grupo a través de la orientación y formación a las mismas para llevar a cabo el control de sus pagos de cuota y depósitos de ahorros catorcenal. El tiempo mínimo y promedio desde la promoción hasta el desembolso del crédito es de tres días y cinco días respectivamente.

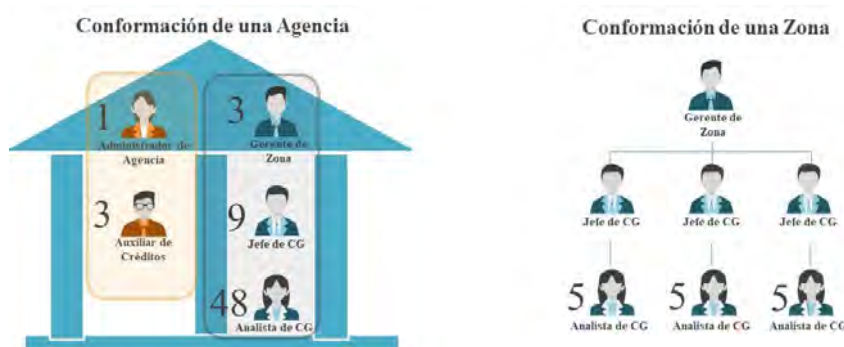


Figura 18. Modelo Operativo de COOPAC AQP. Adaptado de COOPAC AQP (2018). Modelo Operativo de COOPAC AQP, 2018.



Figura 19. Proceso de Otorgamiento de Crédito Grupal. Adaptado de COOPAC AQP (2018). Guía de Producto de Crédito Grupal de COOPAC AQP.

La cadena de valor en la que se basa el modelo operativo de COOPAC AQP se encuentra soportada por procesos estratégicos (los cuales se encuentran directamente relacionados a las estrategias que busca la empresa), procesos de negocios (los cuales se encuentran relacionados al funcionamiento del core de negocio) y los procesos de soporte (los cuales coordinan el desarrollo y el ciclo de vida de las actividades de los procesos de negocio) tal como se muestra en la Figura 20.

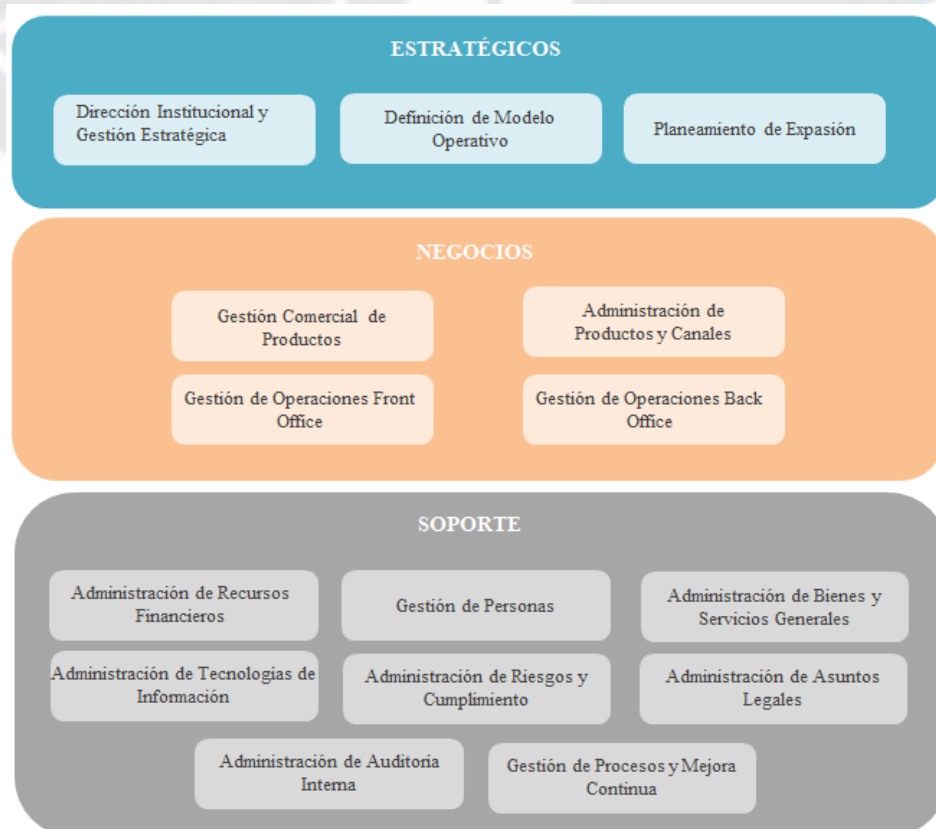


Figura 20. Mapa de procesos de COOPAC AQP Adaptado de COOPAC AQP (2018). Mapa de Procesos de COOPAC AQP 2018.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas de COOPAC AQP es la responsable de obtener todos los recursos necesarios para que se pueda operar de la mejor forma la parte financiera de la empresa. En el libro El Proceso Estratégico del profesor Fernando D'Alessio (2008) indica que dentro de la evaluación interna respecto a las finanzas y contabilidad, se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de, en primer lugar, fuentes existentes a través de retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas; en segundo lugar fuentes generadas a través del aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones; finalmente están las fuentes de terceros a través de deuda de corto y largo plazo (p.176). En la Tabla 16 se observa la evolución de los ratios financieros analizados de la empresa COOPAC AQP de los años 2014 a 2018:

Rentabilidad: Dentro de los ratios de rentabilidad analizados de COOPAC AQP, se ha tomado en cuenta la eficacia demostrada por el retorno de las ventas e inversión a través de los siguientes ratios: Utilidad neta anualizada sobre Patrimonio (ROE) y sobre Activo promedio (ROA). Al cierre del año 2016 alcanzaron la máxima eficacia en el uso de los activos de la empresa (5.94%) durante los cinco años analizados, debido a que los resultados del ejercicio crecieron en 219.78% del 2015 al 2016. Al cierre del año 2014, es el inicio de la actividad operativa de la empresa y la mayor capacidad de remunerar a sus accionistas con 64.76%. En la evolución de los datos indicados, el ROE es mayor al ROA revelando que el coste medio de la deuda de COOPAC AQP es menor a su rentabilidad económica.

Liquidez: Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para afrontar su deuda de corto plazo proveniente de la operatividad de la empresa (p.266) (Avolio, Stickney, Weil, Schipper & Francis, 2012). Uno de los ratios que analiza la capacidad efectiva de pago de la empresa en relación con su pasivo corriente es la prueba defensiva o razón de pago

inmediato y se ve reflejado en los fondos disponibles (compuesto en el caso de COOPAC AQP por caja, bancos y otras empresas del sistema financiero del país) sobre los depósitos totales, que son las obligaciones con los asociados (ver *Figura 21*). De acuerdo con los autores Avolio, Stickney, Weil, Schipper & Francis (2012) en su libro Contabilidad Financiera indican que la prueba defensiva debe estar entre 0.1 a 0.2, usualmente menor a 1, el último año la empresa obtuvo 0.14 indicando el período durante el cual la empresa puede operar con sus activos más líquidos. Otro valor importante es el de colocaciones netas sobre depósitos totales, las colocaciones netas de COOPAC AQP es sinónimo de su cartera de créditos (ver *Figura 22*). Como se observa en la Tabla 16, la evolución del ratio a lo largo de los últimos cinco años, ha sido de tendencia creciente alcanzando su máximo valor en el 2018 con 1.01 es decir con el total de su cartera de crédito puede hacer frente 1.01 veces sus obligaciones con los asociados, demostrando su capacidad de liquidez inmediata.

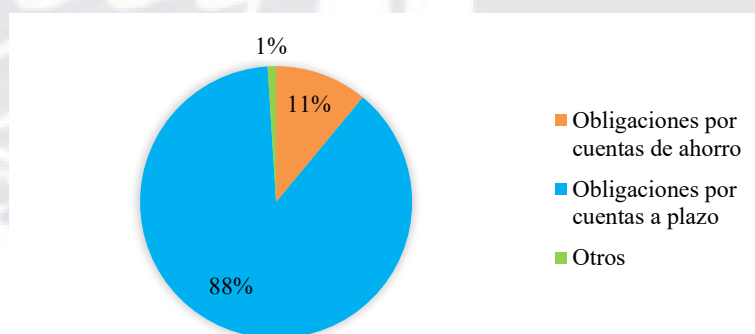


Figura 21. Composición promedio de la Cuenta Obligaciones con los Asociados.
Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Estados Financieros de COOPAC AQP 2014-2018.*

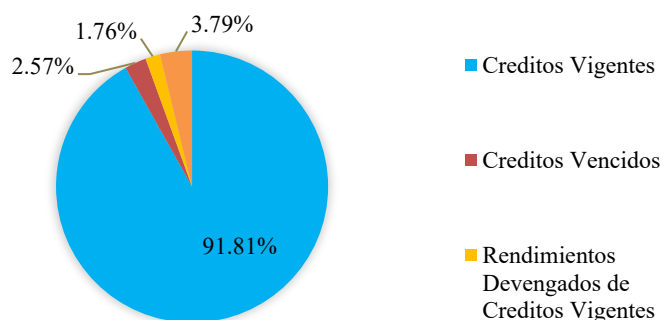


Figura 22. Composición promedio de la Cuenta Cartera de Créditos.
Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Estados Financieros de COOPAC AQP 2014-2018.*

Tabla 16

Principales indicadores financieros de la empresa COOPAC AQP (2014-2018)

| Indicadores Financieros | Dic-14 | Dic-15 | Dic-16 | Dic-17 | Dic-18 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rentabilidad | | | | | |
| R.O.A (%) | -19.16 | 2.66 | 5.94 | 4.62 | 2.74 |
| R.O.E (%) | 64.76 | 21.74 | 30.46 | 26.31 | 18.4 |
| Utilidad Bruta (%) | 72.98 | 75.06 | 78.94 | 80.31 | 80.53 |
| Utilidad Operativa (%) | -53.25 | 9.90 | 21.05 | 16.59 | 8.20 |
| Utilidad Neta / Ingresos Financieros (%) | -53.25 | 9.90 | 21.05 | 16.59 | 8.20 |
| Liquidez | | | | | |
| Fondos Disponibles / Depósitos Totales (%) | 16.66 | 12.57 | 21.09 | 19.39 | 13.67 |
| Fondos Disponibles / Total Pasivo (%) | 16.50 | 12.47 | 23.90 | 19.28 | 13.53 |
| Colocaciones Netas / Depósitos Totales (%) | 56.26 | 100.02 | 98.89 | 99.00 | 100.70 |
| Depósitos C.P. / Depósitos Totales (%) | 12.40 | 11.71 | 14.07 | 13.75 | 11.26 |
| Calidad de Activos | | | | | |
| Cartera Atrasada / Créditos Directos (%) | 3.23 | 0.74 | 1.70 | 2.54 | 3.17 |
| Cartera Atrasada + Refinan. y Reestruct. / Créditos Directos (%) | 3.23 | 0.74 | 1.83 | 2.54 | 3.17 |
| Provisiones / Cartera Atrasada (%) | 107.87 | 211.24 | 140.99 | 143.62 | 137.55 |
| Provisiones / Cartera Atrasada + Refinanciada y Reestruct. (%) | 107.87 | 211.24 | 140.99 | 143.62 | 137.55 |
| Cartera Atrasada + Refinan. y Reestruct. - Provisiones / Patrimonio (%) | 0.59 | -5.67 | -2.20 | -4.86 | -6.40 |
| Provisiones / Créditos Directos (%) | 3.48 | 1.57 | 2.39 | 3.65 | 4.36 |
| Provisiones / Total Créditos (%) | 3.30 | 1.51 | 2.30 | 3.46 | 4.10 |
| Cartera Crítica / Total Créditos (%) | 3.06 | 0.72 | 1.63 | 2.41 | 2.98 |
| Provisiones / Cartera Crítica (%) | 107.87 | 211.24 | 140.99 | 143.62 | 137.55 |
| Endeudamiento | | | | | |
| Leverage (Veces): Total pasivo / Patrimonio | -4.379 | 7.184 | 4.133 | 4.698 | 5.730 |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP (2018). *Estados Financieros de COOPAC AQP 2014-2018.*

Eficiencia: un indicador de desempeño operativo de una empresa es el EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) mediante el EBITDA se puede analizar la capacidad de la empresa en generar caja teniendo en cuenta aquellas cuentas que pertenecen al core business de COOPAC AQP expresadas en el Estado de Ganancias y Pérdidas, por ende, cuanto mayor es el valor del EBITDA, mayor es su eficacia operativa (Avolio et al., 2012). En la *Figura 23* se muestra la evolución del índice EBITDA en COOPAC AQP del 2014 al 2018, exponiendo en el último año un crecimiento del 19.61%

respecto al 2017 con un EBITDA de S/ 3, 291,355.00 producto del crecimiento de sus ingresos financieros, 75.97% respecto al 2017, el mismo que es explicado por el aumento de su cartera de créditos vigentes. La tendencia de la eficacia operativa de COOPAC AQP es de crecimiento desde el año 2014, reflejando la evolución de la empresa en el sector financiero.

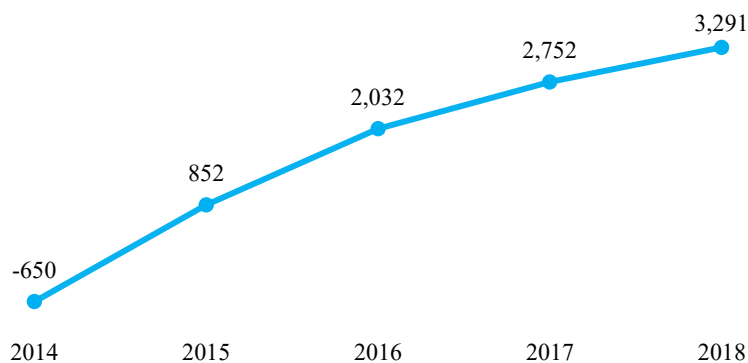


Figura 23. Evolución de EBITDA: 2014-2018 (expresado en miles de Nuevos soles). Adaptado de COOPAC AQP (2018). Estados Financieros de COOPAC AQP 2014-2018.

COOPAC AQP se financia principalmente de depósitos de los socios, dentro de los cuales hay socios mayoritarios quienes ponen un porcentaje de importe mayor al de los demás socios. Dentro de las perspectivas económicas de la empresa, se tiene previsto terminar la construcción de nuevos ambientes de trabajo para el personal del área de negocios en la sede principal, así como la adquisición de equipos de cómputo para la agencia de Arequipa y Lima, de igual forma se tiene planificado la compra de dos vehículos nuevos.

4.1.5. Recursos humanos (H)

El recurso humano es el activo más importante en una organización, puesto que moviliza sus recursos tangibles e intangibles, logrando poner en funcionamiento el ciclo operativo de la organización y estableciendo relaciones que le permiten lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015). Por lo antes mencionado y con el objetivo de seguir buenas prácticas de gobierno corporativo, COOPAC AQP establece un organigrama acorde a sus necesidades de gestión y soporte, tal como se muestra en la Figura 24 COOPAC AQP se encuentra conformada por cuatro gerencias de primera línea las cuales se encargan de gestionar áreas

específicas; estas cuatro gerencias en conjunto a las áreas de soporte y control se encargan de brindar el apoyo correspondiente al Gerente General.

La plana de colaboradores de COOPAC AQP para finales del año 2018 fue de 242 colaboradores; 84% de agencias (operaciones y negocios) y 16% del área administrativa; sin embargo, según el plan de expansión del 2019 su plana de colaboradores incrementaría a un total de 481 (87% de agencias y 13% del área administrativa). El plan de retención de talentos y la generación de buen clima laboral que COOPAC AQP tiene contempla el desarrollo factores como: (a) el desarrollo del talento, mediante el cual se identifica las fortalezas y debilidades de los colaboradores para en base a estos, definir indicadores de mejora que le ayuden a desarrollar y potenciar sus habilidades; (b) las capacitaciones, que le permiten al colaborador estar en constante aprendizaje y sacándolo de su zona de confort, logrando así mejorar su adaptación al cambio; y (c) la línea de carrera, ya que el rápido crecimiento de COOPAC AQP ha generado la necesidad de contar con mandos medios, los cuales en su 80% de veces son ocupados por colaboradores que iniciaron su carrera laboral con COOPAC AQP o llevan un tiempo considerable en esta. Estos beneficios han permitido que el índice de rotación se haya mantenido en un 8% en la plaza de Arequipa y en un 5% en la plaza de Lima (plaza de mayor crecimiento), tal como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Índice histórico de rotación de colaboradores de negocios en COOPAC AQP

| Producto | DIC14 | DIC15 | DIC16 | DIC17 | DIC18 |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plaza Arequipa | 3.0% | 3.0% | 5.0% | 7.0% | 8.0% |
| Plaza Lima | - | - | - | 2.0% | 5.0% |
| COOPAC AQP | 3.0% | 3.0% | 5.0% | 3.5% | 5.9% |

Nota. Adaptado de COOPAC AQP. (2019). Cuadros anuales históricos.

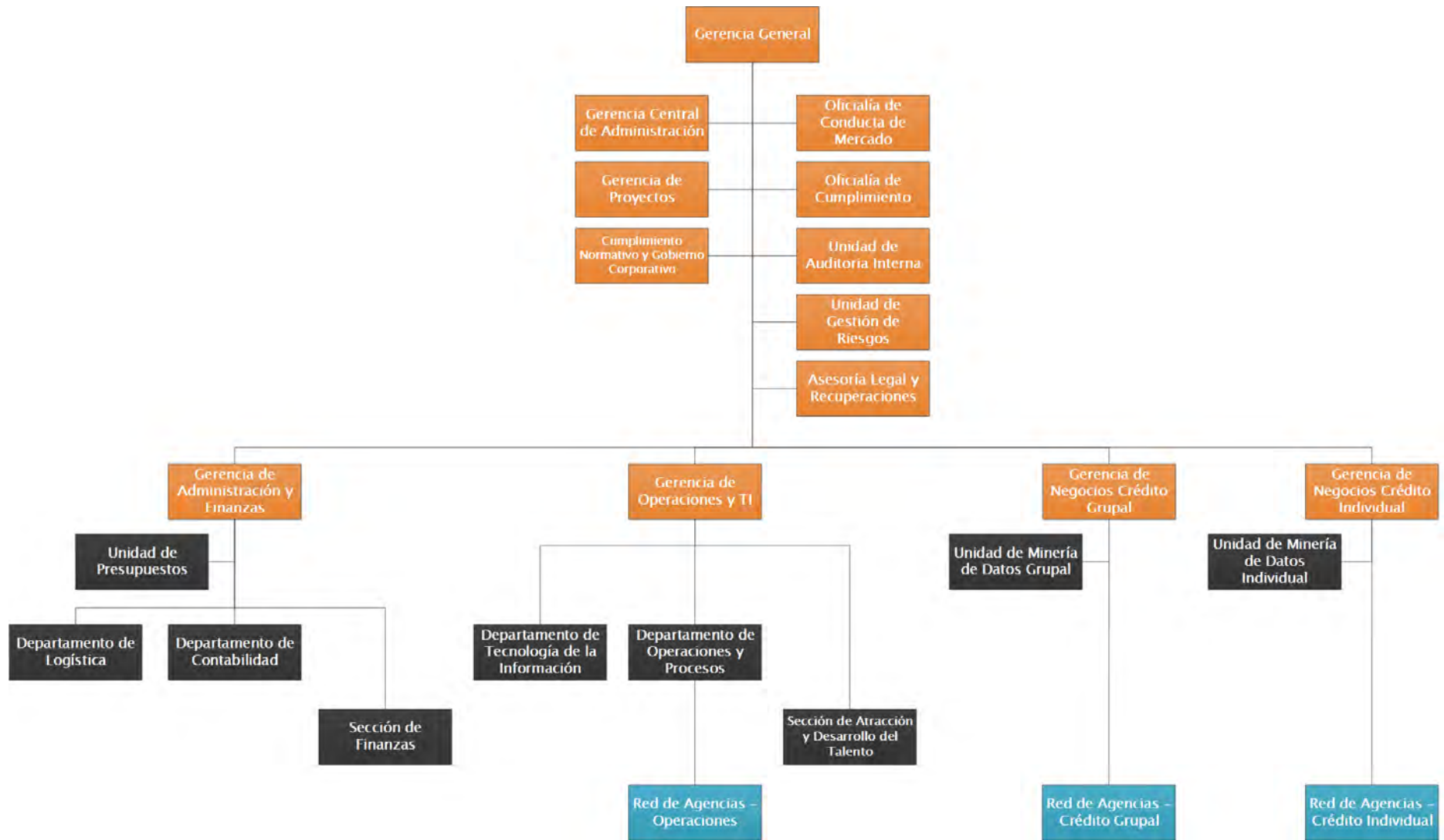


Figura 24. Organigrama de COOPAC AQP.
 Adaptado de COOPAC AQP (2019). *Organigrama General de COOPAC AQP V4.0*

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

COOPAC AQP cuenta con dos sistemas de información, uno de ellos abocado al registro de operaciones y transacciones del core de negocio (sistema desarrollado y gestionado al interno de la empresa) y el otro a la gestión de logística y personal (sistema externo). El sistema de información correspondiente al registro de operaciones y transacciones del core de negocio, es un sistema propio de COOPAC AQP, el cual se encuentra desarrollado bajo un modelo de tres capas MVC (Modelo, Vista, Controlador); patrón de arquitectura de software que separa los datos de una aplicación, la interfaz de usuario y la lógica de control en tres componentes distintos; lo cual le permite funcionar de forma adecuada y eficiente. Este sistema de información está conformado por 5 módulos (créditos, ahorros, transacciones, servicios y reportes), cada uno de los cuales permiten que los colaboradores ejecuten las actividades que les corresponden, según el perfil del puesto de trabajo, logrando así mantener un sistema de seguridad adecuado, ya que cada perfil tiene acceso a diferentes opciones en el sistema, según las necesidades requeridas por este. Los colaboradores acceden al sistema core de COOPAC AQP a través de un código de usuario único, el cual permite identificar las acciones que cada uno realiza en este, logrando así tener un registro de cada actividad como sustento ante auditorías internas o externas, así como en la investigación de acciones de dolo o incumplimiento de procesos.

Al sistema core principal lo complementan: (a) un aplicativo móvil, el cual permite que los colaboradores de negocios puedan registrar y consultar datos para ejecutar sus actividades diarias de forma eficiente; (b) un sistema de interacción con canales externos, el cual permite que todas las transacciones realizadas por sus clientes en otras entidades financieras sean derivadas a las cuentas de estos; (c) un sistema de reportería, el cual permite que los colaboradores con puestos de jefatura puedan acceder a información adecuada a su nivel de gestión; (d) un sistema de geo-localización, el cual le permite identificar la ubicación

de sus clientes para control de atención de zonas, identificación de zonas de alta peligrosidad, entre otros; y (e) un sistema de gestión empresarial (ODOO), el cual le permite tener una gestión adecuada sobre las áreas de recursos humanos y logística.

COOPAC AQP cuenta con dos centros de datos; el principal ubicado en la ciudad de Arequipa y el alterno en la ciudad de Lima; lo cual le permite estar preparada para atender todos sus procesos críticos ante la presencia de algún inconveniente en el centro de datos principal. La habilitación del centro de datos alterno cuenta con un plan de continuidad de negocio definido el cual debe ser cumplido a cabalidad para evitar posibles inconvenientes; así como indicadores de gestión; tales como: (a) punto objetivo de recuperación (RPO), (b) tiempo objetivo de recuperación (RTO), (c) tiempo objetivo de trabajo (WRT) y (d) tiempo de inactividad máximo tolerable (MTD); que le brindan visibilidad sobre el éxito de la recuperación de los servicios de tecnología.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La investigación y desarrollo que efectúa una organización se da con el propósito de: (a) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia; (b) mejorar la calidad de sus productos y procesos; (c) mejorar sus procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar su productividad; e (d) implementar automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2008). En línea a lo antes indicado, COOPAC AQP se encuentra concentrada en mejorar sus procesos productivos a través de la mejora y automatización de procesos, a través de la implementación de nuevas tecnologías. Dentro de las innovaciones que se han dado, destacan: (a) la implementación de un nuevo modelo operativo, el cual ha permitido que los costos fijos asociados al establecimiento de una agencia física por zona de atención disminuyan considerablemente; (b) la atención de transacciones a través de canales externos, ya que el uso de la red de agencias de otras instituciones financieras le ha permitido estar más cerca de sus clientes y evitar costos fijos asociados a la implementación de

infraestructura para bóvedas u otros elementos de seguridad que una agencia regular requiere; (c) la geo-localización de clientes, puesto que en el sector financiero es de vital importancia tener identificada la ubicación del cliente para un análisis posterior sobre la segmentación de los mismos, identificar zonas de alto riesgo, entre otras que la Gerencia de Negocios requiera para definir sus estrategias de comercialización; y (d) la implementación de BIM (una app que permite la ejecución de transacciones con dinero electrónico), ya que esta herramienta permite que los clientes dejen de usar dinero en efectivo para el pago de cuotas o depósito de ahorros, logrando así disminuir la incidencia de robos en las zonas de atención de COOPAC AQP.

Tabla 18

Matriz Evaluación de Factores Internos de COOPAC AQP

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Puntaje |
|---------------------------------|--|------|-------|---------|
| Fortalezas | | | | |
| F1: | Equipo multidisciplinario de profesionales, con 18 años de experiencia en el sector financiero | 0.08 | 3 | 0.24 |
| F2: | Implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativa | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F3: | Know-how de 15 años en el otorgamiento de créditos grupales | 0.10 | 3 | 0.30 |
| F4: | Determinación del perfil de cliente deseado (atención de segmentos desatendidos en el Perú) | 0.10 | 4 | 0.40 |
| F5: | Nichos de mercado objetivo bien definidos y establecimiento de estrategias de comercialización en los mismos | 0.15 | 4 | 0.60 |
| F6: | Adecuada gestión comercial, logrando un crecimiento promedio de 8 mil clientes por año (con un ticket promedio de S/ 1,500.00), siendo el 10% de ellos clientes no bancarizados en el sistema financiero | 0.05 | 4 | 0.20 |
| F7: | Adecuada gestión financiera, logrando una rentabilidad sobre el patrimonio de 18.4% a pesar de estar en proceso de apertura de varias agencias | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F8: | Modelo operativo innovador; atención de 3 a más zonas geográficas a través de una sola agencia física logrando un menor costo fijo | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Subtotal | | 0.63 | | 2.19 |
| Debilidades | | | | |
| D1: | Débil posicionamiento de la marca a nivel nacional | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D2: | No existe área de marketing que evalúe la eficiencia de las estrategias comerciales ejecutadas | 0.05 | 2 | 0.10 |
| D3: | Falta de programas de capacitación periódicos para el área comercial | 0.05 | 1 | 0.05 |
| D4: | Rápido crecimiento organizacional (no se cuenta con colaboradores que hayan alcanzado la madurez profesional suficiente para tomar puestos de jefatura) | 0.08 | 1 | 0.08 |
| D5: | Falta de métodos o herramientas para asegurar la correcta aplicación de la metodología Grupal por parte de los colaboradores de negocios | 0.05 | 1 | 0.05 |
| D6: | No contar con canales de atención de transacción propios o con una amplia gama de canales externos que asegure la continuidad de sus operaciones | 0.04 | 2 | 0.08 |
| D7: | No existe diversificación de productos, sólo se especializa en créditos grupales | 0.02 | 2 | 0.04 |
| Subtotal | | 0.37 | | 0.48 |
| Total | | 1.00 | | 2.67 |

Nota. 1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor y 4: fortaleza mayor. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” por F. A. D’ Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El análisis interno desarrollado ha permitido identificar las fortalezas y debilidades de COOPAC AQP, las cuales han servido como base para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Tal como se muestra en la Tabla 18, el puntaje total ponderado obtenido por la empresa es de 2.67, siendo el promedio de 2.50; por lo cual se puede calificar a COOPAC AQP como una empresa con una posición fuerte.

4.3. Conclusiones

El análisis interno de COOPAC AQP identifica 14 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y siete debilidades, siendo 2.67 el valor obtenido en la matriz EFI, lo que permite concluir que la empresa debe aprovechar sus fortalezas para expandir el negocio e invertir esfuerzos en determinar estrategias para corregir sus debilidades. El know-how con el que cuenta COOPAC AQP para el otorgamiento de créditos grupales es una de sus mayores fortalezas, por lo cual debe aprovechar la misma para definir sus estrategias de expansión; sin embargo, antes de pensar en dicha expansión debe resolver temas asociados a capacitación y supervisión de los colaboradores del área de negocios, ya que son ellos su recurso más importante para expandir sus operaciones de forma sólida y confiable.

Luego del análisis interno de los principales indicadores de gestión financiera de COOPAC AQP, se observa un crecimiento del margen EBITDA, el cual desde el año 2014 muestra una tendencia positiva. Respecto al ROE y ROA si bien no han tenido una tendencia específica desde el 2014, pues se muestran resultados variados, en todos los casos el ROE ha sido mayor al ROA reflejando su capacidad de rentabilidad económica respecto al coste medio de la deuda de la empresa.

Capítulo V: Intereses de COOPAC AQP y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de COOPAC AQP

Según D'Alessio (2008), las organizaciones intentan lograr cumplir con ciertos intereses para tener éxito; en el mediano y largo plazo; en la industria y en los mercados donde compite. Por otro lado, toda empresa que compite en el sistema financiero peruano tiene como principales intereses: el posicionarse al mismo nivel de los sistemas bancarios más importantes del mundo, el aportar al desarrollo del país a través de la bancarización, educación financiera y formalización de la economía; así como también convertirse en un sector transparente y atractivo para los peruanos. Por lo antes mencionado y alineado con los intereses que persigue toda empresa peruana del sector bancario en el sistema financiero, los intereses que COOPAC AQP tiene son: (a) incrementar participación de mercado en el segmento de cooperativas, (c) maximizar la rentabilidad de la cartera de forma sostenida, (d) mejorar la calificación de riesgos asignada por MICRORATE, para contar con un mejor posicionamiento empresarial, demostrando ser una empresa sostenible a largo plazo, e (e) incrementar el nivel de bancarización en mujeres peruanas con bajos recursos; segmentos bajo y medio bajo, según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016); que actualmente no tienen acceso a productos financieros.

5.2. Principios cardinales de COOPAC AQP

Para poder desarrollar la matriz de intereses organizacionales, es necesario entender y analizar los principios cardinales, ya que van a ayudar a la empresa a reconocer las oportunidades y amenazas en su entorno (D'Alessio, 2008). Estos principios son:

La influencia de terceras partes. Para COOPAC AQP es fundamental lograr alianzas con terceros, como aquellos canales transaccionales, para llevar a cabo a través de ellos la amortización de los financiamientos de forma tal que ambos obtengan un beneficio. Por un lado, aquellos entes transaccionales reciben una comisión por parte de COOPAC AQP por el

uso de sus servicios, mientras que la empresa tiene la posibilidad de extender sus canales de atención a través de terceros. Es importante mencionar el interés de las entidades del estado como la SBS, BCRP, FENACREP entre otras, quienes actúan como reguladores de las Cooperativas, aportando a una mejor diligencia del sector.

Lazos pasados y presentes. Al evaluar a la competencia y la relación con la empresa, se determina una relación leal acatando a los principios normados por las entidades reguladoras, considerando la información registrada. La relación con los competidores de COOPAC AQP ha sido transparente, pero diferenciándose de cada empresa por el empleo de estrategias que ayuden a alcanzar a cubrir las necesidades de su mercado objetivo y de esta manera incrementar las colocaciones y participación de mercado.

Contrabalance de intereses. Desde la creación de COOPAC AQP, no se ha registrado contingencias o inconvenientes respecto a conflicto de intereses con los socios y competidores. Tampoco se ha encontrado planes sobre alianzas estratégicas futura dentro de los planes de la organización.

Conservación de los enemigos. Es necesario para la empresa el tener competidores, D'Alessio (2008) indica que ayuda a la empresa a ser creativa, innovadora, productiva y por ende más competitiva. Al ser COOPAC AQP una empresa del sector financiero, el monopolio no es concebido en dicho sector, por lo tanto, la existencia de competidores impulsa a la empresa a mejorar continuamente para brindar un servicio que los diferencie en el mercado y así ser más competitivos.

5.3. Matriz de Intereses de COOPAC AQP (MIO)

En la Tabla 19 se muestra la matriz de intereses organizacionales (MIO) de COOPAC AQP; la cual detalla el análisis de los intereses comunes y opuestos que COOPAC AQP presenta en relación con sus stakeholders y competidores.

Tabla 19

Matriz de Intereses de COOPAC AQP

| Intereses de COOPAC AQP | Intensidad del interés | | |
|---|------------------------------|--|-------------------------|
| | Vital (peligroso) | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1 Incremento de participación del mercado | Accionistas | (Competidores) Colaboradores SBS | |
| 2 Rentabilidad sostenida | Accionistas Colaboradores | (Competidores) SUNAT | SBS |
| 3 Mejorar la calificación de riesgos | Accionistas | (Competidores) Fondeadores | SBS |
| 4 Incremento del nivel de bancarización de mujeres con bajos recursos | Accionistas Clientes | Sistema Financiero Fondeadores | SBS ASBANC |

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis.

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

5.4. Objetivos de Largo Plazo

Basado en los intereses organizacionales de la empresa, los objetivos que COOPAC AQP plantea alcanzar son:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en el departamento de Arequipa, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. Al cierre del 2018 se contó con una participación de 7.9% con una tasa de crecimiento de 5.37 puntos porcentuales respecto al años 2017, según los reportes de FENACREP al cierre del 2018.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). Al 2023 lograr un ROE, ROA y EBITDA de 24%, 5% y S/ 6 MM respectivamente. Al cierre del 2018 se logró un ROE de 18.4%, ROA de 2.74% y EBITDA de S/ 3MM, según los Estados Financieros de COOPAC AQP al cierre del último año contable

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Al 2023 lograr una calificación crediticia de “B+” (institución con buena capacidad de pago de sus obligaciones, con riesgo bajo frente a posibles cambios en el sector). En el año 2018 COOPAC AQP pasó por un proceso de

evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos), en la cual obtuvo una calificación “C”.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). En el año 2018 se bancarizaron 6514 mujeres de dichos segmentos, con un incremento de 4697 mujeres respecto al 2017, según los cuadros anuales históricos del 2018 de COOPAC AQP.

5.5. Conclusiones

Los intereses que COOPAC AQP desea conseguir, se encuentran totalmente alineados a los intereses del sector bancario peruano, ya que busca posicionarse como un referente nacional de rentabilidad en el sector micro financiero a través de la inclusión y educación financiera con productos crediticios y de ahorros innovadores, transparentes y atractivos para sus socios. Estos intereses a su vez se encuentran ligados al desarrollo integral del país; ya que buscan conseguir el logro de excelentes ratios e indicadores, los cuales aporten al desarrollo sostenible del Perú.

Por otro lado, según el INEI (2018), el mayor potencial de crecimiento se encuentra en los distintos departamentos de Lima, en los cuales se adolece de una adecuada atención financiera para con sus habitantes, ya que en su mayor parte estos pertenecen a sectores económicos bajos, por lo cual los bancos no los identifican como clientes objetivo; sin embargo; COOPAC AQP los identifica como un mercado objetivo y a través de la atención de los mismos cumple con su misión de reinserción e inclusión financiera.

Por lo antes mencionado los objetivos planteados al 2023 tienen por finalidad que COOPAC AQP opere de manera eficiente manteniendo y/o mejorando los ratios que presenta actualmente, para así lograr ser un referente nacional y a su vez, complementar su desempeño

con acciones alineadas a ser responsable socialmente, apoyando y fomentando temas de educación financiera.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el desarrollo de los anteriores capítulos se realizó el análisis tanto interno como externo de la empresa COOPAC AQP para obtener las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas. Se determinó los objetivos a largo plazo y de esta forma llegar a lo que quiere ser la organización, es decir su visión; a toda esta etapa D'Alessio (2015) la denomina como la etapa de la formulación, la misma que tiene por punto final la elección de las estrategias más idóneas para la empresa.

En el presente capítulo se van a desarrollar las matrices FODA, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna y Externa (MIE) y la Matriz Gran Estrategia (MGE) a través de las cuales se va a determinar las mejores estrategias que debe realizar COOPAC AQP. A través de la matriz de Decisión estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz Rumelt (MR) y la matriz de ética (ME) es que se van a filtrar las estrategias para continuar su elección de aquellas con más valor para la empresa. Finalmente, aquellas estrategias retenidas serán evaluadas en las matrices de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo y Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la elaboración de la MFODA es necesario un minucioso pensamiento en la generación de las estrategias principalmente externas, pero al mismo tiempo considerando las internas explotando, buscando, confrontando y evitando la combinación de las fortalezas y debilidades del análisis interno, con las oportunidades y amenazas del análisis externo. La MFODA es considerada como la más importante en la generación de estrategias (D'Alessio, 2015). La matriz FODA de COOPAC AQP se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de COOPAC AQP.

| | | Fortalezas: F | | Debilidades: D | |
|-------------------------|---|----------------------|--|-----------------------|---|
| | | 1 | Equipo multidisciplinario de profesionales, con 18 años de experiencia en el sector financiero | 1 | Débil posicionamiento de la marca a nivel nacional |
| | | 2 | Implementación de prácticas de Buen Gobierno Corporativa | 2 | No existe área de marketing que evalúe la eficiencia de las estrategias comerciales ejecutadas |
| | | 3 | Know-how de 15 años en el otorgamiento de créditos grupales | 3 | Falta de programas de capacitación periódicos para el área comercial |
| | | 4 | Determinación del perfil de cliente deseado (atención de segmentos desatendidos en el Perú) | 4 | Rápido crecimiento organizacional (no se cuenta con colaboradores que hayan alcanzado la madurez profesional suficiente para tomar puestos de jefatura) |
| | | 5 | Nichos de mercado objetivo bien definidos y establecimiento de estrategias de comercialización en los mismos | 5 | Falta de métodos o herramientas para asegurar la correcta aplicación de la metodología Grupal por parte de los colaboradores de negocios |
| | | 6 | Adecuada gestión comercial, logrando un crecimiento promedio de 8 mil clientes por año con un ticket promedio de S/ 1,500.00, siendo el 10% de ellos clientes no bancarizados en el sistema financiero | 6 | No contar con canales de atención de transacción propios o con una amplia gama de canales externos que asegure la continuidad de sus operaciones |
| | | 7 | Adecuada gestión financiera, logrando una rentabilidad sobre el patrimonio de 18.4% a pesar de estar en proceso de apertura de varias agencias | 7 | No existe diversificación de productos, sólo se especializa en créditos grupales |
| | | 8 | Modelo operativo innovador; atención de 3 a más zonas geográficas a través de una sola agencia física logrando un menor costo fijo | | |
| Oportunidades: O | | (F-O) | Estrategias: FO Explorar | (D-O) | Estrategias: DO Buscar |
| 1 | Búsqueda de acceso a crédito fuera del sistema financiero por los mercados desatendidos y reconocimiento de riesgos. (Fuente: SBS. (2017). Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú. Lima: Superintendencia de Banca, Seguro y AFP) | F1-O2 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | D1-O2 | DO1. Implementar estrategias de branding para posicionar a COOPAC AQP como una empresa seria y segura, en la que sus potenciales clientes sientan tranquilidad al momento de obtener un producto en la misma. |
| 2 | Supervisión de la SBS a las Cooperativas a través de la Ley N°30822, lo cual generará una mayor confianza en el consumidor para acceder a los productos de estas. (Fuente: SBS) | F5-O1 | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | D2-O3,O4,O5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros |
| 3 | Bajo nivel de bancarización (42%) en el Perú, sobre todo en la población ocupada con empleos informales (25.5%). (Fuente: INEI. (2018). Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática) | F5-O1 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | D3,D4-O3,O5 | DO3. Realizar convenios con instituciones educativas como Universidad Cesar Vallejo, Universidad Privada del Norte, entre otras que brinden horarios flexibles y así apoyar a los actuales colaboradores de COOPAC AQP en su mejora profesional. |
| 4 | Elevado porcentaje de mujeres dedicadas a la compra y venta de mercadería (48,9%) como trabajadoras independientes. (Fuente: INEI. (2018). Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática) | F2,F5-O1,O2,O3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. | D2,D7-O1 | DO4. Realizar convenios con empresas especializadas en estudios socio antropológicos, para que a través de la evaluación de los actuales clientes de COOPAC AQP, se puedan diseñar productos que cubran sus actuales necesidades, costumbres y prioridades. |
| 5 | Proyección de crecimiento de 7.7% de la población femenina económicamente activa en los departamentos donde actualmente la cooperativa tiene presencia. (Fuente: INEI. (2018). Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2017. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática) | F6,F7,F8-O1 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | D7-O1,O3,O5 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. |
| | | | | D5-O2 | DO6. Desarrollo de una app a la medida, que permita dar seguimiento a la correcta ejecución de cada fase del proceso de otorgamiento de créditos que ejecuta la fuerza de ventas de COOPAC AQP. |
| Amenazas: A | | (F-A) | Estrategias: FA Confrontar | (D-A) | Estrategias: DA Evitar |
| 1 | El ruido político y conflictividad social ha deteriorado el clima para hacer negocios en el país, esto llevó al ajuste de la proyección de crecimiento del PBI a 2.5% para el 2019 y 3.4% para el 2020. (Fuente: BBVA Research. (3 de septiembre de 2019). Perú Revisión del escenario base de crecimiento en 2019 y 2020. Lima) | F1,F3-A2,A4 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | D3,D4-A2 | DA1. Realizar convenios con MANPOWER o ADECO para asegurar la captación de nuevos colaboradores que cumplan con el perfil requerido por COOPAC AQP para la correcta aplicación de su metodología de crédito. |
| 2 | El ingreso permanente de nuevos competidores (formales e informales) en el otorgamiento de créditos grupales, donde en el año 2012 solo estaba presente Compartamos Financiera. (Fuente: Class & Asociados S.A. (2019). Fundamentos de clasificación de riesgo - Compartamos Financiera S.A.) | F6,F7, F8-A3 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | D1,D7-A3 | DA2. Promocionar el producto pasivo DPF AQP; el cual ofrece tasas de hasta 14%; para incrementar los fondos de la cooperativa con depósitos de socios minoristas (público en general); según las proyecciones de colocaciones anuales esperadas. |
| 3 | Altas tasas de fondeo de empresas externas asociadas al riesgo que representan las COOPAC, el cual es superior en comparación a demás entidades del sistema financiero (Bancos y EDPYMES). (Fuente: Microrate (Mayo de 2016). Newsletter Latinoamérica.) | F4,F5-A5 | FA3. Realizar campañas de educación financiera en los clientes actuales y potenciales de COOPAC AQP, para mostrarles los riesgos y consecuencias que puede generar el no saber gestionar bien sus ingresos; logrando así que ellos tomen conciencia en cómo deben administrar su dinero (ahorrar, gastar, organizarse o armar un presupuesto). | D6-A2,A4 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. |
| 4 | Regulación de las Fintech resta participación a la Cooperativa en inclusión financiera. (Fuente: Proyecto de Ley para que norma el desarrollo de la tecnología financiera en el Perú - FINTECH - N° 4421/2018-CR) | F1,F2-A1,A5 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | D1,D2-A2,A3,A4 | DA4. Adquirir una CAJA RURAL existente que cuente con la autorización de funcionamiento de la SBS, para obtener una mejor posición en el mercado. |
| 5 | Sobreendeudamiento y deterioro de la calidad de las colocaciones en el sector MYPE basado en sus niveles de morosidad (9.4% a marzo de 2018) donde solo son superadas por la mediana empresa. (Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (Mayo de 2019). Reporte de estabilidad financiera. Lima) | F2-A1,A5 | FA5. Dar seguimiento trimestral al comportamiento y evolución de los sectores económicos a los que se dedican los socios (clientes) de COOPAC AQP, para medir el riesgo del otorgamiento de crédito a los mismos y generar alertas de prevención. | | |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 270 México D.F., México: Pearson.

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

La MPEYEA se emplea para determinar la postura estratégica adecuada de una organización, formada por dos ejes que relacionan los factores relativos de la industria con los factores relativos de la organización, cada uno asociado a una postura estratégica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, de esta forma indica la postura más apropiada para la organización (D'Alessio, 2015). En la Tabla 21 y Tabla 22 se detalla el análisis de COOPAC AQP; clasificándola como una organización con una postura Agresiva, tal como se muestra en la Figura 25.

Tabla 21

Matriz PEYEA de COOPAC AQP.

| Posición Estratégica Externa | | | | | | | | | | | Posición Estratégica Interna | | | | | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|------------|--|---------------|--|---|---|---|---|---|------------|--|--|--|--|
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) | | | | | | | | | | | Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) | | | | | | | | | | |
| 1. Cambios tecnológicos | Muchos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos | 1. Retorno a la inversión | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | | | | |
| 2. Tasa de inflación | Alta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 2. Apalancamiento | Desbalanceado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado | | | | |
| 3. Variabilidad de la demanda | Grande | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña | 3. Liquidez | Desbalanceada | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Sólida | | | | |
| 4. Rango de precios de los productos competitivos | Amplio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho | 4. Capital requerido vs capital disponible | Alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | | | | |
| 5. Barreras de entrada al mercado | Pocas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas | 5. Flujo de caja | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | | | | |
| 6. Rivalidad / presión competitiva | Alta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 6. Facilidad de salida del mercado | Difícil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil | | | | |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda | Elástica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica | 7. Riesgo involucrado en el negocio | Alto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo | | | | |
| 8. Presión de los productos sustitutos | Alta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja | 8. Rotación de inventarios | Lento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido | | | | |
| | | | | | | | | | 9. Uso de economías de escala y de experiencia | Bajas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas | | | | |
| Promedio = -2.88 | | | | | | | | | | | Promedio = 3.44 | | | | | | | | | | |
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) | | | | | | | | | | | Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) | | | | | | | | | | |
| 1. Potencial de crecimiento | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 1. Participación de mercado | Pequeña | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande | | | | |
| 2. Potencial de utilidades | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 2. Calidad del producto | Inferior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior | | | | |
| 3. Estabilidad financiera | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 3. Ciclo de vida del producto | Avanzado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano | | | | |
| 4. Conocimiento tecnológico | Simple | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo | 4. Ciclo de reemplazo del producto | Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo | | | | |
| 5. Utilización de recursos | Ineficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente | 5. Lealtad del consumidor | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | | | | |
| 6. Intensidad de capital | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 6. Utilización de la capacidad de los competidores | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | | | | |
| 7. Facilidad de entrada al mercado | Fácil | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil | 7. Conocimiento tecnológico | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | | | | |
| 8. Productividad / utilización de la capacidad | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | 8. Integración vertical | Baja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta | | | | |
| 9. Poder de negociación de los productores | Bajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos | Lenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida | | | | |
| Promedio = 4.00 | | | | | | | | | | | Promedio = -2.44 | | | | | | | | | | |

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015, 3ª ed., p. 275 México D.F., México: Pearson

Tabla 22

Cálculo de polígono y vector resultante para la elaboración de la gráfica de la MPEYEA de COOPAC AQP

| Factores Determinantes | Polígono | Vector |
|--------------------------------|----------|--------|
| Ventaja Competitiva (VC) | -2.44 | X 1.56 |
| Fortaleza de la Industria (FI) | 4.00 | Y 0.57 |
| Fortaleza Financiera (FF) | 3.44 | |
| Estabilidad del Entorno (EE) | -2.88 | |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 275 México D.F., México: Pearson

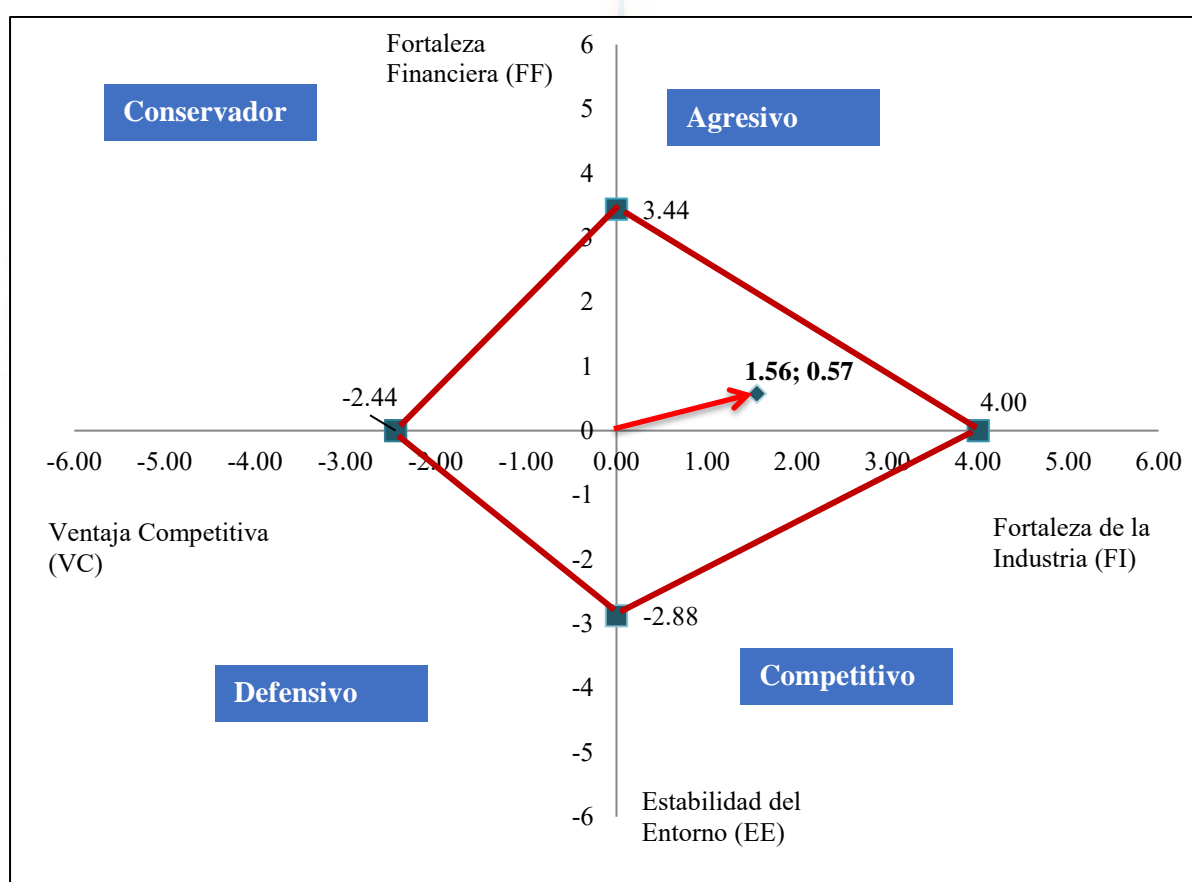


Figura 25. Gráfica de Matriz PEYEA para COOPAC AQP

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 275 México D.F., México: Pearson

Las estrategias que debe de emplear COOPAC AQP en base al vector resultante son las siguientes:

Diversificación concéntrica. Se logrará a través de la promoción del pasivo Depósito a Plazo Fijo (DPF) AQP el cual ofrece tasas de hasta 14% con el objetivo de proporcionar retribución a sus clientes y al mismo tiempo incrementar los fondos de la cooperativa.

Integración vertical. Alianzas estratégicas con un mayor número de entidades financieras para la atención de los socios (clientes) de AQP y de esta forma estar más cerca de ellos e incrementar nuestros canales indirectos de atención. Respecto a los socios de la empresa, son quienes proveen de capital a AQP, considerando como estrategia buscar alianzas con socios tanto nacionales como internacionales que permitan la inyección de capital para el fortalecimiento del patrimonio y mejora de la gestión.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz se basa en la relación entre la participación de mercado relativa en la Industria y la Generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en la Industria y el uso del efectivo; ayuda en la generación de estrategias para las unidades de negocio de una organización o para evaluar el portafolio de productos (D'Alessio, 2015). En el eje "X" se muestra la relación de la participación de mercado de una división en particular con relación al rival más grande; mientras que el eje "Y" se relaciona al crecimiento de las ventas de la industria en porcentaje. En la Tabla 23 y Tabla 24 se muestra la variación en cuanto a depósitos y créditos de las cooperativas supervisadas por la FENACREP con activos Superiores a 1500 UIT ubicadas en los departamentos de Arequipa y Lima con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa a diciembre 2018, de acuerdo con el Ranking Cooperativo 2018. Este análisis no ha podido ser realizado a nivel de portafolio, ya que a pesar de que la cooperativa cuenta con la información correspondiente (ver Tabla 25 y Tabla 26), hoy en día ninguna de las instituciones reguladoras (SBS y FENACREP) reporta información detallada por institución con la que se pueda realizar un análisis completo a través de la matriz BCG. Por lo antes mencionado, en la Figura 26 se muestra el resultado del

análisis realizado a nivel de créditos y depósitos, el cual ubica a los créditos y depósitos en el primer cuadrante: Signos de Interrogación, baja participación de mercado a nivel nacional compitiendo en una industria de alto crecimiento, altas necesidades de efectivo debido a que se trata de una empresa perteneciente al sector financiero. Frente al análisis determinado las estrategias más idóneas para hacer frente son las Intensivas; para COOPAC AQP se propone la apertura de agencias en las regiones centro y norte del país como Piura, Chiclayo, Chimbote y las provincias de Lima, desarrollando nuevos mercados; penetrar en el mercado a través del diseño de estrategias de comercialización por cada zona geográfica que forma parte del mercado objetivo de la empresa, desarrollo de planes de comunicación promocionando los productos y beneficios.

Tabla 23

Ranking de Créditos de las COOPAC'S supervisadas por la FENACREP con activos superiores a 1500 UIT ubicadas en Arequipa y Lima al 31 de diciembre.

| CRÉDITOS | | | | | |
|--|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|---------------------------------------|
| IMF | Saldo 2017 - S/. | Participación % | Saldo 2018 - S/. | Crecimiento Neto % | Participación relativa de mercado (%) |
| Total 11 COOPAC | 627,899,790 | 100.00% | 660,463,084 | 5.19% | 0.0679 |
| SAN ISIDRO | 248,738,956 | 39.61% | 213,064,189 | -14.34% | 0.0219 |
| EL TUMI | 103,579,674 | 16.50% | 119,557,753 | 15.43% | 0.0123 |
| SAN HILARION LTDA. | 96,323,778 | 15.34% | 102,188,393 | 6.09% | 0.0105 |
| FONDESURCO | 65,054,164 | 10.36% | 74,318,582 | 14.24% | 0.0076 |
| AQP | 33,719,145 | 5.37% | 52,114,138 | 54.55% | 0.0054 |
| INTERFINCO LIMITADA | 24,675,614 | 3.93% | 26,369,830 | 6.87% | 0.0027 |
| FORTALECER | 12,920,879 | 2.06% | 23,717,971 | 83.56% | 0.0024 |
| MICREDISOL | 13,177,081 | 2.10% | 15,994,850 | 21.38% | 0.0016 |
| RESPALDA | 13,888,523 | 2.21% | 13,265,031 | -4.49% | 0.0014 |
| MICROFINANZAS PRISMA | 9,522,467 | 1.52% | 11,595,367 | 21.77% | 0.0012 |
| DE LOS VENDEDORES AMBULANTES DE COMAS | 6,299,509 | 1.00% | 8,276,980 | 31.39% | 0.0009 |

Nota. Adaptado de "Ranking de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de diciembre 2018", por FENACREP, 2018

Tabla 24

Ranking de Créditos de las COOPAC'S supervisadas por la FENACREP con activos superiores a 1500 UIT ubicadas en Arequipa y Lima al 31 de diciembre.

| DEPÓSITOS | | | | | |
|--|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------|---------------------------------------|
| IMF | Saldo 2017 - S/. | Participación % | Saldo 2018 - S/. | Crecimiento Neto % | Participación relativa de mercado (%) |
| Total 11 COOPAC | 435,728,583 | 100.00% | 480,414,792 | 10.26% | 0.0504 |
| SAN ISIDRO | 223,796,766 | 51.36% | 223,409,402 | -0.17% | 0.0235 |
| EL TUMI | 1,973,593 | 0.45% | 408,245 | -79.31% | 0.0000 |
| SAN HILARION LTDA. | 87,028,448 | 19.97% | 77,571,497 | -10.87% | 0.0081 |
| FONDESURCO | 24,864,048 | 5.71% | 41,067,968 | 65.17% | 0.0043 |
| AQP | 31,151,871 | 7.15% | 50,534,348 | 62.22% | 0.0053 |
| INTERFINCO LIMITADA | 31,788,594 | 7.30% | 37,051,598 | 16.56% | 0.0039 |
| FORTALECER | 6,964,567 | 1.60% | 21,665,396 | 211.08% | 0.0023 |
| MICREDISOL | 14,818,717 | 3.40% | 7,690,070 | -48.11% | 0.0008 |
| RESPALDA | 1,928,948 | 0.44% | 7,334,270 | 280.22% | 0.0008 |
| MICROFINANZAS PRISMA | 5,354,039 | 1.23% | 6,291,106 | 17.50% | 0.0007 |
| DE LOS VENDEDORES AMBULANTES DE COMAS | 6,058,992 | 1.39% | 7,390,892 | 21.98% | 0.0008 |

Nota. Adaptado de "Ranking de las Cooperativas de Ahorro y Crédito al 31 de diciembre 2018", por FENACREP, 2018

Tabla 25

Crecimiento neto en Créditos COOPAC AQP 2017-2018

| CRÉDITOS | | | |
|-------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Clasificación SBS | Saldo 2017 - S/. | Saldo 2018 - S/. | Crecimiento Neto % |
| Microempresa | 16,327,759 | 34,742,332 | 112.78% |
| Pequeña Empresa | 17,391,387 | 17,371,806 | -0.11% |

Tabla 26

Crecimiento neto en Depósitos COOPAC AQP 2017-2018

| DEPÓSITOS | | | |
|------------|------------------|------------------|--------------------|
| Producto | Saldo 2017 - S/. | Saldo 2018 - S/. | Crecimiento Neto % |
| Plazo Fijo | 28,509,000 | 42,926,112 | 50.57% |
| Ahorros | 1,865,000 | 5,365,764 | 187.71% |

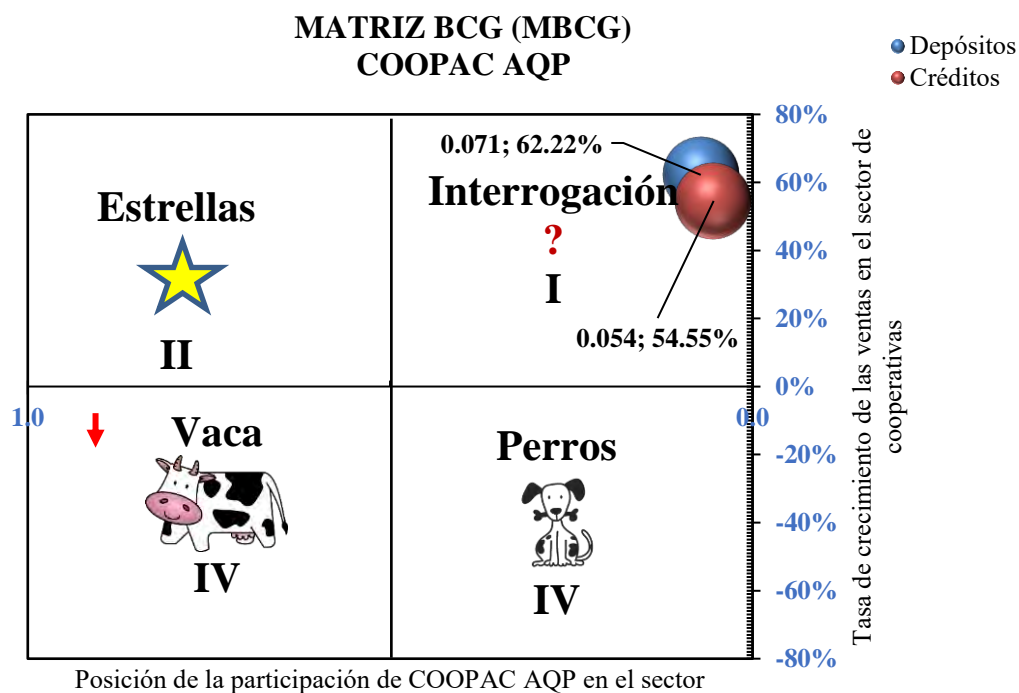


Figura 26. Matriz BCG de COOPAC AQP

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 289 México D.F., México: Pearson

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D’Alessio (2015), la MIE es también una matriz de portafolio ya que en ella se grafican los productos de la organización y se señala el puntaje ponderado resultado de la MEFE y MEFI de cada producto. En la Figura 27 se observa que los productos de COOPAC AQP se ubican en la región dos (retener y mantener) entre el cuadrante III y V, las estrategias a emplearse son las de desarrollarse para mejorar, las más idóneas son las de penetración en el mercado con las estrategias de comercialización por cada zona geográfica que forma parte del mercado objetivo de la empresa, desarrollo de planes de comunicación promocionando los productos y beneficios.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

En la Figura 28 se aprecia la MGE de COOPAC AQP, esta matriz se encarga de evaluar el crecimiento del mercado (rápido/lento) y la posición competitiva de la empresa en

dicho mercado (fuerte o débil) (D'Alessio, 2015) ubicando a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes, en este caso COOPAC AQP se ubica en el cuadrante I en una posición competitiva fuerte gracias al crecimiento del mercado y por ofrecer un crédito grupal el cual es atractivo tanto para el mercado como para los inversionistas por la rentabilidad que genera.

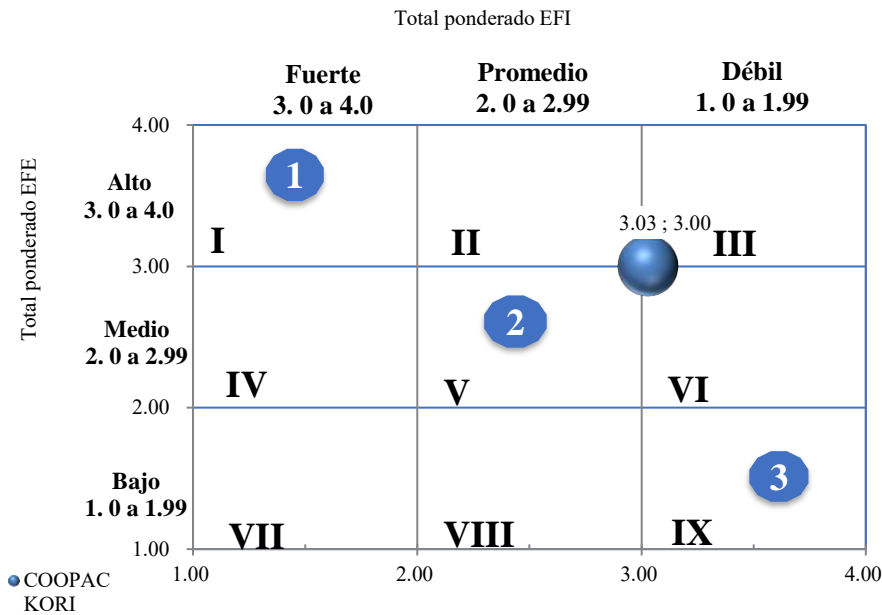


Figura 27. Matriz Interna Externa para COOPAC AQP
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 293 México D.F., México: Pearson

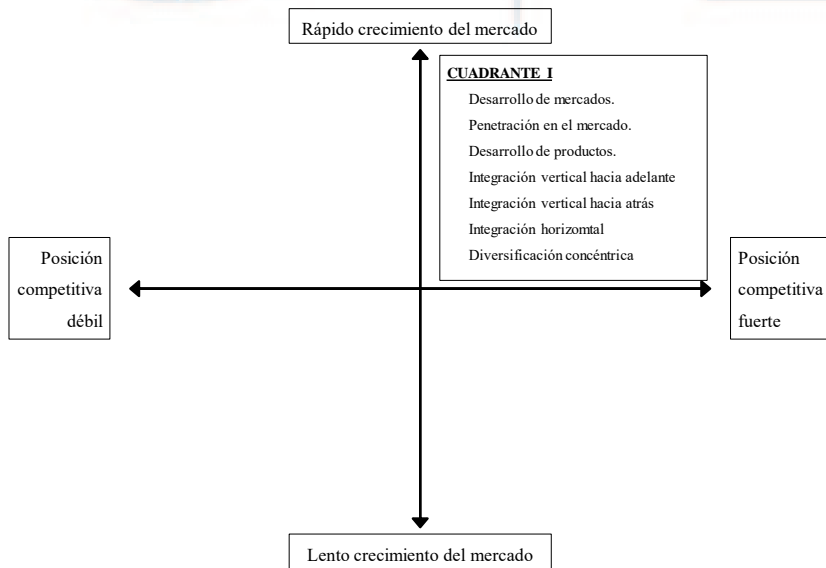


Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia para COOPAC AQP
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 293 México D.F., México: Pearson

El grado de competitividad de las cooperativas tiene un importante crecimiento en el último año respecto al 2017 ante esto, las estrategias a desarrollar en COOPAC AQP serían las siguientes:

Desarrollo de mercados. Con la apertura de agencias en las regiones centro y norte del país para ofrecer los productos actuales que tiene AQP a nuevos y potenciales mercados aún no abarcados por la empresa; implementar el crédito individual en los segmentos desatendidos de Lima incrementando la rentabilidad de la empresa y su participación de mercado; de igual forma implementar un área de marketing que pueda establecer indicadores sobre la penetración de mercado, fidelización, entre otros; desarrollo de planes de comunicación promocionando los productos que ofrece AQP así como sus beneficios. Se debe considerar la educación financiera a través de campañas en los clientes actuales y potenciales

Penetración en el mercado. Adicional a la apertura de nuevas agencias, es necesaria la implementación del producto de crédito individual en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para una mayor rentabilidad y participación de mercado; al mismo tiempo es necesario demostrar sostenibilidad institucional a largo plazo a través de la publicación de la calificación dada por MICRORATE generando una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo.

Desarrollo de producto. La realización de convenios con empresas especializadas en estudios socio antropológicos para el diseño de productos que cubran las necesidades, costumbres y prioridades de los clientes; conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de anticipar la desaceleración económica, revisar las provisiones y enfocarse en la recuperación de créditos en morosidad, con lo cual el cliente recibirá un mejor servicio que prevenga un desequilibrio económico en sus ingresos. COOPAC AQP no solo cuenta con

productos activos también con el pasivo Depósito a Plazo Fijo (DPF) el cual se promocionará para incrementar los fondos de la cooperativa.

Integración vertical hacia atrás. A través de alianzas con socios nacionales o extranjeros para la inyección de capital a la empresa.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las matrices previamente elaboradas se agrupan en una sola matriz, la MDE y determina aquellas estrategias que van a tener mayor repetición y retenerlas. En la Tabla 27 se presenta la MDE de COOPAC AQP en la que se detallan las 24 estrategias como resultado del análisis interno y externo.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la MCPE se determina el atractivo de las estrategias, evaluándolas objetivamente con base en la identificación de factores críticos externos e internos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (D'Alessio, 2015). En la Tabla 28 se visualiza el grado en que se puede alcanzar los objetivos estratégicos de COOPAC AQP, la suma total de los factores tiene un puntaje máximo de ocho y un mínimo de dos. Del análisis realizado, se consideraron once estrategias.

Tabla 27

Matriz de Decisión de Estratégica para COOPAC AQP

| ITEM | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | | ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS | FODA | PEYEA | MBCG | MIE | MGE | Total |
|------|--|----------------|---|------|-------|------|-----|-----|-------|
| E1 | Intensiva - Penetración y Desarrollo de Mercados | F1-O2 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E2 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F5-O1 | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E3 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F5-O1 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E4 | Integración - Integración vertical hacia atrás | F2,F5-O1,O2,O3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. | 1 | 1 | | | 1 | 3 |
| E5 | Intensiva - Penetración y Desarrollo de Mercados | F6,F7,F8-O1 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E6 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | D1-O2 | DO1. Implementar estrategias de branding para posicionar a COOPAC AQP como una empresa seria y segura, en la que sus potenciales clientes sientan tranquilidad al momento de obtener un producto en la misma. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E7 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | D2-O3,O4,O5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E8 | Gerencia de Procesos | D3,D4-O3,O5 | DO3. Realizar convenios con instituciones educativas como Universidad Cesar Vallejo, Universidad Privada del Norte, entre otras que brinden horarios flexibles y así apoyar a los actuales colaboradores de COOPA AQP en su mejora profesional. | 1 | | | | | 1 |
| E9 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | D2,D7-O1 | DO4. Realizar convenios con empresas especializadas en estudios socios antropológicos, para que a través de la evaluación de los actuales clientes de COOPAC AQP, se puedan diseñar productos que cubran sus actuales necesidades, costumbres y prioridades. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E10 | Diversificación - Diversificación concéntrica | D7-O1,O3,O5 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. | 1 | 1 | | | 1 | 3 |
| E11 | Intensiva - Desarrollo de Producto | D5-O2 | DO6. Desarrollo de una app a la medida, que permita dar seguimiento a la correcta ejecución de cada fase del proceso de otorgamiento de créditos que ejecuta la fuerza de ventas de COOPAC AQP. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E12 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F1,F3-A2,A4 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E13 | Intensiva - Penetración y Desarrollo de Mercados | F6,F7, F8-A3 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E14 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F4,F5-A5 | FA3. Realizar campañas de educación financiera en los clientes actuales y potenciales de COOPAC AQP, para mostrarles los riesgos y consecuencias que puede generar el no saber gestionar bien sus ingresos; logrando así que ellos tomen conciencia en cómo deben administrar su dinero (ahorrar, gastar, organizarse o armar un presupuesto). | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E15 | Intensiva - Desarrollo de Producto | F1,F2-A1,A5 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E16 | Intensiva - Desarrollo de Producto | F2-A1,A5 | FA5. Dar seguimiento trimestral al comportamiento y evolución de los sectores económicos a los que se dedican los socios (clientes) de COOPAC AQP, para medir el riesgo del otorgamiento de crédito a los mismos y generar alertas de prevención. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E17 | Gerencia de Procesos | D3,D4-A2 | DA1. Realizar convenios con MANPOWER o ADECO para asegurar la captación de nuevos colaboradores que cumplan con el perfil requerido por COOPAC AQP para la correcta aplicación de su metodología de crédito. | 1 | | | | | 1 |
| E18 | Intensiva - Desarrollo de Producto | D1,D7-A3 | DA2. Promocionar el producto pasivo DPF AQP; el cual ofrece tasas de hasta 14%; para incrementar los fondos de la cooperativa con depósitos de socios minoristas (público en general); según las proyecciones de colocaciones anuales esperadas. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 4 |
| E19 | Integración - Integración vertical hacia atrás | D6-A2,A4 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. | 1 | 1 | | | 1 | 3 |
| E20 | Integración Horizontal - Adquisición | D1,D2-A2,A3,A4 | DA4. Adquirir una CAJA RURAL existente que cuente con la autorización de funcionamiento de la SBS, para obtener una mejor posición en el mercado. | 1 | 1 | 1 | | 1 | 4 |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 299 México D.F., México: Pearson

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de analizar la MCPE se deben de evaluar las estrategias en base a cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. En caso una de las estrategias no califique con los criterios se corre el riesgo de afectar el desempeño de varias áreas de la organización. En la Tabla 29 se muestra la MR de COOPAC AQP, donde once de las estrategias cumplen con los criterios para pasar al siguiente análisis.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética contrasta si cada estrategia seleccionada cumple con los aspectos éticos, de derecho, justicia; en caso no cumpla debe ser descartada. En la Tabla 30 se muestra la Matriz de Ética de COOPAC AQP.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Dentro de la Tabla 31 se listan aquellas estrategias que se consideran más idóneas para la empresa luego de la evaluación en las matrices precedentes; adicionalmente se consideran las estrategias de contingencia que reemplazarían a las retenidas en caso no se pueda llevar a cabo.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias retenidas van a estar alineadas con los objetivos a largo plazo, como se puede observar en la Tabla 32 de las once estrategias seleccionadas, siete cumplen con todos los objetivos de largo plazo y las cuatro restantes cumplen con al menos dos de los objetos.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 33 se muestra la evaluación de las posibles reacciones de los competidores ante las estrategias de COOPAC AQP. En varias de las acciones a efectuarse en la empresa, la competencia no aplica estrategias similares en la actualidad o no cuentan con la información necesaria.

Tabla 29

Matriz de Rumelt para COOPAC AQP

| ITEM | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS (*) | PRUEBAS | | | | | |
|------|--|-----------------------------|---|-------------|--------------|---------|-----------|----|
| | | | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta | |
| E1 | Intensiva - Penetración y Desarrollo de Mercados | F1-O2 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E2 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F5-O1 | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E3 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F5-O1 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E4 | Integración - Integración vertical hacia atrás | F2,F5-O1,O2,O3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E5 | Intensiva - Penetración y Desarrollo de Mercados | F6,F7,F8-O1 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E7 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | D2-O3,O4,O5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros | SI | SI | SI | SI | SI |
| E10 | Diversificación - Diversificación concéntrica | D7-O1,O3,O5 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E12 | Intensiva - Desarrollo de Mercados | F1,F3-A2,A4 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E13 | Intensiva - Penetración y Desarrollo de Mercados | F6,F7, F8-A3 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E15 | Intensiva - Desarrollo de Producto | F1,F2-A1,A5 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | SI | SI | SI | SI | SI |
| E19 | Integración - Integración vertical hacia atrás | D6-A2,A4 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. | SI | SI | SI | SI | SI |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 305 México D.F., México: Pearson

Tabla 30

Matriz de Ética para COOPAC AQP

| MATRIZ DE ÉTICA | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|---|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E7 | E10 | E12 | E13 | E15 | E19 |
| E1 | F1-O2 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | | | | | | | | | | | |
| E2 | F5-O1 | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | | | | | | | | | | | |
| E3 | F5-O1 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | | | | | | | | | | | |
| E4 | F2,F5-O1,O2,O3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan inyectar capital para fortalecer su patrimonio y mejorar la gestión de la empresa. | | | | | | | | | | | |
| E5 | F6,F7,F7-O1 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | | | | | | | | | | | |
| E7 | D2-O3,O4,O5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros. | | | | | | | | | | | |
| E10 | D7-O1,O3,O5 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. | | | | | | | | | | | |
| E12 | F1,F3-A2,A4 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | | | | | | | | | | | |
| E13 | F6,F7-A3 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | | | | | | | | | | | |
| E15 | F1,F2-A1,A5 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | | | | | | | | | | | |
| E19 | D6-A2,A4 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIAS | | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E7 | E10 | E12 | E13 | E15 | E19 |
| Derechos | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en el derecho de la vida | | | N | P | P | P | N | P | P | P | N | P | P |
| Impacto en el derecho a la propiedad | | | N | N | N | N | N | P | P | P | N | N | N |
| Impacto en el derecho al libre pensamiento | | | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a la privacidad | | | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho a hablar libremente | | | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Impacto en el derecho al debido proceso | | | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Justicia | | | | | | | | | | | | | |
| Impacto en la distribución | | | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Impacto en la administración | | | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J | J |
| Normas de compensación | | | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N | N |
| Utilitarismo | | | | | | | | | | | | | |
| Fines y resultados estratégicos | | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |
| Medios estratégicos empleados | | | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E | E |

Nota. 1. Derechos: P=promueve, N=neutral, V=viola 2. Justicia: J=justo, N=neutro, I=injusto 3. Utilitarismo: E=excelentes, N=neutro, P=perjudicial.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 308 México D.F., México: Pearson

Tabla 31

Estrategias Retenidas y de Contingencia para COOPAC AQP

| Estrategias específicas retenidas | | |
|--|----------------|---|
| E1 | F1-O2 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. |
| E2 | F5-O1 | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. |
| E3 | F5-O1 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. |
| E4 | F2,F5-O1,O2,O3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. |
| E5 | F6,F7,F8-O1 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. |
| E7 | D2-O3,O4,O5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros |
| E10 | D7-O1,O3,O5 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. |
| E12 | F1,F3-A2,A4 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. |
| E13 | F6,F7, F8-A3 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. |
| E15 | F1,F2-A1,A5 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de gestión de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. |
| E19 | D6-A2,A4 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarlas un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. |
| Estrategias de contingencia | | |
| Primer Grupo | | |
| Segundo Grupo | | |
| E6 | D1-O2 | DO1. Implementar estrategias de branding para posicionar a COOPAC AQP como una empresa seria y segura, en la que sus potenciales clientes sientan tranquilidad al momento de obtener un producto en la misma. |
| E9 | D2,D7-O1 | DO4. Realizar convenios con empresas especializadas en estudios socios antropológicos, para que a través de la evaluación de los actuales clientes de COOPAC AQP, se puedan diseñar productos que cubran sus actuales necesidades, costumbres y prioridades. |
| E14 | F4,F5-A5 | FA3. Realizar campañas de educación financiera en los clientes actuales y potenciales de COOPAC AQP, para mostrarles los riesgos y consecuencias que puede generar el no saber gestionar bien sus ingresos; logrando así que ellos tomen conciencia en cómo deben administrar su dinero (ahorrar, gastar, organizarse o armar un presupuesto). |
| E16 | F2-A1,A5 | FA5. Dar seguimiento trimestral al comportamiento y evolución de los sectores económicos a los que se dedican los socios (clientes) de COOPAC AQP, para medir el riesgo del otorgamiento de crédito a los mismos y generar alertas de prevención. |
| E18 | D1,D7-A3 | DA2. Promocionar el producto pasivo DPF AQP; el cual ofrece tasas de hasta 14%; para incrementar los fondos de la cooperativa con depósitos de socios minoristas (público en general); según las proyecciones de colocaciones anuales esperadas. |
| E20 | D1,D2-A2,A3,A4 | DA4. Adquirir una CAJA RURAL existente que cuente con la autorización de funcionamiento de la SBS, para obtener una mejor posición en el mercado. |
| Tercer Grupo | | |
| E8 | D3,D4-O3,O5 | DO3. Realizar convenios con instituciones educativas como Universidad Cesar Vallejo, Universidad Privada del Norte, entre otras que brinden horarios flexibles y así apoyar a los actuales colaboradores de COOPAC AQP en su mejora profesional. |
| E11 | D5-O2 | DO6. Desarrollo de una app a la medida, que permita dar seguimiento a la correcta ejecución de cada fase del proceso de otorgamiento de créditos que ejecuta la fuerza de ventas de COOPAC AQP. |
| E17 | D3,D4-A2 | DA1. Realizar convenios con MANPOWER o ADECO para asegurar la captación de nuevos colaboradores que cumplan con el perfil requerido por COOPAC AQP para la correcta aplicación de su metodología de crédito. |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 309 México D.F., México: Pearson

Tabla 32

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para COOPAC AQP

VISIÓN: Al 2023, ser la cooperativa líder de la región Arequipa; reconocida a nivel nacional como una institución que promueve la inclusión financiera y goza de una rentabilidad sostenible a un nivel de riesgo saludable; preocupada por contribuir con la sociedad y el desarrollo económico del Perú.

| Intereses organizacionales | OLP 1 | OLP 2 | OLP 3 | OLP 4 |
|---|---|--|--|---|
| 1. Incremento de participación del mercado | Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en el departamento de Arequipa, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. Al cierre del 2018 se contó con una participación de 7.9% con una tasa de crecimiento de 5.37 puntos porcentuales respecto al año 2017, según los reportes de FENACREP al cierre del 2018. | Al 2023 lograr un ROE, ROA y EBITDA de 24%, 5% y S/ 6 MM respectivamente. Al cierre del 2018 se logró un ROE de 18.4%, ROA de 2.74% y EBITDA de S/ 3MM, según los Estados Financieros de COOPAC AQP al cierre del último año contable. | Al 2023 lograr una calificación crediticia de "B+" (institución con buena capacidad de pago de sus obligaciones, con riesgo bajo frente a posibles cambios en el sector). En el año 2018 COOPAC AQP pasó por un proceso de evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos), en la cual obtuvo una calificación "C". | Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). En el año 2018 se bancarizaron 6514 mujeres de dichos segmentos, con un incremento de 4697 mujeres respecto al 2017, según los cuadros anuales históricos del 2018 de COOPAC AQP. |
| 2. Rentabilidad sostenida | | | | |
| 3. Mejorar la clasificación de riesgos | | | | |
| 4. Incremento del nivel de bancarización de mujeres con bajos recursos | | | | |
| E1 FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | X | X | X | X |
| E2 FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | X | X | X | X |
| E3 FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | X | X | X | X |
| E4 FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. | X | X | X | X |
| E5 FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | X | X | X | X |
| E7 DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros | X | X | X | X |
| E10 DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. | | | X | X |
| E12 FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | X | | | |
| E13 FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | X | X | X | X |
| E15 FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | | X | X | |
| E19 DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. | | | X | X |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 310 México D.F., México: Pearson

Tabla 33

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para COOPAC AQP

| Estrategias Retenidas | | | Cooperativa de Ahorros y Créditos MICREDISOL | Compartamos Financiera |
|-----------------------|----------------|---|---|--|
| E1 | F1-O2 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | Cuenta con agencias en las regiones centro y sur del Perú | Cuenta con agencias en las regiones norte, centro y sur del Perú |
| E2 | F5-O1 | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | No aplica estrategias similares en la actualidad | Estrategias similares en proceso de implementación |
| E3 | F5-O1 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | No aplica estrategias similares en la actualidad | Estrategias similares en proceso de implementación |
| E4 | F2,F5-O1,O2,O3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. | No se cuenta con información | No aplica |
| E5 | F6,F7,F8-O1 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | Cuenta con agencias en las regiones centro y sur del Perú | Cuenta con agencias en las regiones norte, centro y sur del Perú |
| E7 | D2-O3,O4,O5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros | No aplica estrategias similares en la actualidad | Estrategias similares en proceso de implementación |
| E10 | D7-O1,O3,O5 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. | No se cuenta con información | Están evaluando el desarrollo de nuevos productos |
| E12 | F1,F3-A2,A4 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | No aplica estrategias similares en la actualidad | Cuenta con estrategias de comunicación para posicionamiento de marca |
| E13 | F6,F7, F8-A3 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | Cuenta con agencias en las regiones centro y sur del Perú | Cuenta con agencias en las regiones norte, centro y sur del Perú |
| E15 | F1,F2-A1,A5 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | No se cuenta con información | Cuenta con un área establecida |
| E19 | D6-A2,A4 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. | No se cuenta con información | No aplica |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 311 México D.F., México: Pearson

6.13. Conclusiones

Durante el presente capítulo, el proceso estratégico se inició con la Matriz FODA de la cual resultaron veinte estrategias a ser analizadas durante la etapa de emparejamiento (combinación) a través de las matrices MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, evaluando la postura estratégica de la empresa y de los productos que ofrece a través de su participación de mercado y el flujo de su caja para aprovechar el crecimiento del mercado y reforzar la posición competitiva de la empresa. En la etapa de salida (decisión) la cual inicia con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y culmina con la Matriz de ética, se han seleccionado las siguientes ocho estrategias a ser implementadas en COOPAC AQP:

- i) Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo, Chimbote y las provincias de Lima, para que la empresa pueda incrementar su fuerza de ventas, se posicione y fidelice a sus clientes en dichas zonas; logrando así crear barreras de entrada para la competencia.
- ii) Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas.
- iii) Diseñar estrategias adecuadas de comercialización por cada zona geográfica que forme parte del mercado objetivo de COOPAC AQP.
- iv) Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan inyectar capital para fortalecer su patrimonio y mejorar la gestión de la empresa.
- v) Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado.

- vi) Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros
- vii) Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo.
- viii) Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo, se muestra la etapa de la implementación estratégica en la que se definirán de forma específica los pasos a llevar a cabo para alcanzar la visión propuesta para COOPAC AQP a través de los objetivos a largo plazo, los cuales son alimentados por los objetivos a corto plazo que serán detallados en los siguientes párrafos; adicional a los objetivos de corto plazo, para una correcta implementación estratégica es necesario los elementos claves como las políticas, los recursos humanos necesarios, la estructura organizacional, los recursos y la responsabilidad de la empresa con la sociedad y el medio ambiente. D'Alessio (2015) indicó que muchos planes bien desarrollados no se concretan porque en esta etapa es necesario tomar decisiones cruciales.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se desarrollarán los objetivos a corto plazo, los cuales están alineados con los objetivos de largo plazo para el cumplimiento de la visión de la empresa. D'Alessio (2015) indica que los objetivos a corto plazo motivan el desarrollo de las estrategias y ayudaran a que la empresa supere aquellos obstáculos que se presenten, se orientan en el rendimiento gracias a su influencia en la perseverancia, el esfuerzo y la dirección de la atención. Para los objetivos de largo plazo, se plantean los siguientes objetivos a corto plazo:

OLP 1. Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en el departamento de Arequipa, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. Al cierre del 2018 se contó con una participación de 7.9% con una tasa de crecimiento de 5.37 puntos porcentuales respecto al años 2017, según los reportes de FENACREP al cierre del 2018.

OCP 2.1. Al 2023, reducir la relación gastos de personal sobre gastos administrativos de 68% a 53% (una reducción a 65% el primer año, a 62% el segundo año, a 59% el tercer año, a 56% el cuarto año y 53% el quinto año).

OCP 2.2. Al 2023 reducir el gasto de provisiones del total de créditos en 1.5 puntos porcentuales (una reducción de 0.52 puntos porcentuales el primer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el segundo año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el tercer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el cuarto año y una reducción de 0.52 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 se registró 4.1% de gasto por provisiones, según los reportes internos de COOPAC AQP.

OCP 2.3. Al 2023, reducir el porcentaje de morosidad sobre el total de la cartera de 2.91% a 2.8% (una reducción a 2.888% el primer año, a 2.866% el segundo año, a 2.844% el tercer año, a 2.822% el cuarto año y a 2.8% el quinto año).

OCP 2.4. Al 2023, reducir el porcentaje de rotación promedio de colaboradores de 5.9% a 4.5% (una reducción a 5.62% el primer año, a 5.34% el segundo año, a 5.06% el tercer año, a 4.78% el cuarto año y a 4.5% el quinto año).

OLP 3. Al 2023 lograr una calificación crediticia de “B+” (institución con buena capacidad de pago de sus obligaciones, con riesgo bajo frente a posibles cambios en el sector). En el año 2018 COOPAC AQP pasó por un proceso de evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos), en la cual obtuvo una calificación “C”.

OCP 3.1. Al 2020 estandarizar y documentar el 100% de procedimientos relacionados al Buen Gobierno Corporativo y de Gerencia (alcanzar una estandarización de 68% el primer año, 76% el segundo año, 84% el tercer año, 92% el cuarto año y 100% el quinto año). Actualmente se tiene estandarizado y documentado el 60% de dichos procedimientos.

OCP 3.2. Incrementar el porcentaje de clientes en calificación normal del total de clientes de COOPAC AQP de 33% a 50% en el periodo del 2019 al 2023 (a 36.4% el primer

año, a 39.8% el segundo año, a 43.2% el tercer año, a 46.6% el cuarto año y a 50% el quinto año).

OCP 3.3. Lograr una representación de 16.2% de los adeudos y obligaciones financieras como fuentes de fondeo; logrando el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año 23%, 25%, 22%, 19.2% y 16.2% de representación respectivamente. Actualmente se registra una representación de 1% sobre el total de fuentes de fondeo (depósitos a la vista y patrimonio).

OCP 3.4. Al 2023, incrementar el ratio de productividad del personal de COOPAC AQP de 161.7 a 170.0 (un incremento a 163.36 el primer año, a 165.02 el segundo año, a 166.68 el tercer año, a 168.34 el cuarto año y a 170 el quinto año).

OLP 4. Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). En el año 2018 se bancarizaron 6514 mujeres de dichos segmentos, con un incremento de 4697 mujeres respecto al 2017, según los cuadros anuales históricos del 2018 de COOPAC AQP.

OCP 4.1. Al 2023 lograr la bancarización de 6000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Mujer" con un crecimiento a 2000 mujeres bancarizadas el primer año, 3200 el segundo año, 4500 el tercer año, 5700 el cuarto año y a 6000 mujeres el quinto año. Actualmente el volumen promedio de clientes nuevos bancarizados por año a través de este producto asciende a 800, según los reportes internos de COOPAC AQP.

OCP 4.2. Al 2023 lograr la bancarización de 2000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Agüita para todos" con un crecimiento a 400 mujeres bancarizadas el primer año, 800 el segundo año, 1200 el tercer año, 1600 el cuarto año y a 2000 mujeres el quinto año). El volumen promedio esperado de

clientes bancarizados por año a través de este producto asciende a 400, según las estrategias de implementación de nuevos productos de COOPAC AQP.



Tabla 34

Matriz de Objetivos a Corto Plazo vs Objetivos a Largo Plazo para COOPAC AQP

| OLP | N° OCP | OCP |
|--|---------|---|
| OLP 1 Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en los departamentos de Arequipa y Lima, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. Al cierre del 2018 se contó con una participación de 7.9% con una tasa de crecimiento de 5.37 puntos porcentuales respecto al años 2017, según los reportes de FENACREP al cierre del 2018. | OCP 1.1 | Al 2023 lograr un total de 110,000 clientes (54,000 el primer año, 69,000 el segundo año, 84,000 el tercer año, 99,000 el cuarto año y 110,000 el quinto año), con un ticket promedio de S/ 2,000. Al cierre del 2018 se logró contar con un total de 39,128 clientes con un ticket promedio de S/ 1,500 y un crecimiento de 25,000 clientes respecto al 2017. |
| | OCP 1.2 | Al 2023 lograr 33,000 clientes nuevos (15,400 el primer año, 19,800 el segundo año, 24,200 el tercer año, 28,600 el cuarto año y 33,000 el quinto año). Al cierre del 2018 el volumen promedio de clientes nuevos por año ascendió a 11,000, según los reportes internos de COOPAC AQP. |
| | OCP 1.3 | Al 2023 implementar 15 agencias (3 agencias el primer año, 3 agencias adicionales el segundo año, 3 agencias adicionales el tercer año, 3 agencias adicionales el cuarto año y 3 agencias adicionales el quinto año). Al cierre del 2018 se contó con tres agencias, realizando la apertura de dos de ellas como inicio del plan de expansión de COOPAC AQP. |
| | OCP 1.4 | Al 2023, incrementar el número promedio de grupos atendidos por Analista de Créditos a 35 grupos (23 grupos el primer año, 26 grupos el segundo año, 29 grupos el tercer año, 32 grupos el cuarto año y 35 el quinto año). Al cierre del 2018 un Analista de Créditos atendió 20 grupos en promedio, según los reportes internos de COOPAC AQP). |
| | OCP 1.5 | Al 2023, incrementar la productividad promedio de los Analistas de Créditos en 20 puntos porcentuales (8 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 3 puntos porcentuales el tercer año, 2 puntos porcentuales el cuarto año y 2 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 la productividad promedio de los Analistas de Créditos fue de 50%, según los reportes internos de COOPAC AQP. |
| OLP 2 Al 2023 lograr un ROE, ROA y EBITDA de 24%, 5% y S/ 6 MM respectivamente. Al cierre del 2018 se logró un ROE de 18.4%, ROA de 2.74% y EBITDA de S/ 3MM, según los Estados Financieros de COOPAC AQP al cierre del último año contable. | OCP 2.1 | Al 2023, reducir la relación gastos de personal sobre gastos administrativos de 68% a 53% (una reducción a 65% el primer año, a 62% el segundo año, a 59% el tercer año, a 56% el cuarto año y 53% el quinto año). |
| | OCP 2.2 | Al 2023 reducir el gasto de provisiones del total de créditos en 1.5 puntos porcentuales (una reducción de 0.52 puntos porcentuales el primer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el segundo año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el tercer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el cuarto año y una reducción de 0.52 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 se registró 4.1% de gasto por provisiones, según los reportes internos de COOPAC AQP. |
| | OCP 2.3 | Al 2023, reducir el porcentaje de morosidad sobre el total de la cartera de 2.91% a 2.8% (una reducción a 2.888% el primer año, a 2.866% el segundo año, a 2.844% el tercer año, a 2.822% el cuarto año y a 2.8% el quinto año). |
| | OCP 2.4 | Al 2023, reducir el porcentaje de rotación promedio de colaboradores de 5.9% a 4.5% (una reducción a 5.62% el primer año, a 5.34% el segundo año, a 5.06% el tercer año, a 4.78% el cuarto año y a 4.5% el quinto año). |
| OLP 3 Al 2023 lograr una calificación crediticia de "B+" (institución con buena capacidad de pago de sus obligaciones, con riesgo bajo frente a posibles cambios en el sector). En el año 2018 COOPAC AQP pasó por un proceso de evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos), en la cual obtuvo una calificación "C". | OCP 3.1 | Al 2020 estandarizar y documentar el 100% de procedimientos relacionados al Buen Gobierno Corporativo y de Gerencia (alcanzar una estandarización de 68% el primer año, 76% el segundo año, 84% el tercer año, 92% el cuarto año y 100% el quinto año). Actualmente se tiene estandarizado y documentado el 60% de dichos procedimientos. |
| | OCP 3.2 | Incrementar el porcentaje de clientes en calificación normal del total de clientes de COOPAC AQP de 33% a 50% en el periodo del 2019 al 2023 (a 36.4% el primer año, a 39.8% el segundo año, a 43.2% el tercer año, a 46.6% el cuarto año y a 50% el quinto año). |
| | OCP 3.3 | Lograr una representación de 16.2% de los adeudos y obligaciones financieras como fuentes de fondeo; logrando el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año 23%, 25%, 22%, 19.2% y 16.2% de representación respectivamente. Actualmente se registra una representación de 1% sobre el total de fuentes de fondeo (depósitos a la vista y patrimonio). |
| | OCP 3.4 | Al 2023, incrementar el ratio de productividad del personal de COOPAC AQP de 161.7 a 170.0 (un incremento a 163.36 el primer año, a 165.02 el segundo año, a 166.68 el tercer año, a 168.34 el cuarto año y a 170 el quinto año). |
| OLP 4 Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). En el año 2018 se bancarizaron 6514 mujeres de dichos segmentos, con un incremento de 4697 mujeres respecto al 2017, según los cuadros anuales históricos del 2018 de COOPAC AQP. | OCP 4.1 | Al 2023 lograr la bancarización de 6000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Mujer" con un crecimiento a 2000 mujeres bancarizadas el primer año, 3200 el segundo año, 4500 el tercer año, 5700 el cuarto año y a 6000 mujeres el quinto año. Actualmente el volumen promedio de clientes nuevos bancarizados por año a través de este producto asciende a 800, según los reportes internos de COOPAC AQP. |
| | OCP 4.2 | Al 2023 lograr la bancarización de 2000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Agüita para todos" con un crecimiento a 400 mujeres bancarizadas el primer año, 800 el segundo año, 1200 el tercer año, 1600 el cuarto año y a 2000 mujeres el quinto año). El volumen promedio esperado de clientes bancarizados por año a través de este producto asciende a 400, según las estrategias de implementación de nuevos productos de COOPAC AQP. |

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015, 3ª ed., p. 370 México D.F., México: Pearson

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según los objetivos a corto plazo determinados, es necesario una correcta asignación de recursos que permitan la realización de las estrategias; los recursos pueden ser tangibles, intangibles y humanos. En la Tabla 35 se muestran los recursos necesarios para efectuar los objetivos de corto plazo, dichos recursos pueden ser tangibles, intangibles y el talento humano.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial, alineadas a los valores de la organización de forma tal que exista una correspondencia entre ellas; son las políticas las que orientan las estrategias hacia la visión de la empresa a través de principios de ética, legalidad, y responsabilidad social (D'Alessio 2015). En la Tabla 36 se muestran las políticas establecidas para cada una de las estrategias.

7.4. Estructura Organizacional de COOPAC AQP

La estructura organizacional de la empresa va a ayudar a una correcta implementación de las estrategias, es necesario definir si la estructura actual es la más adecuada para poner en práctica dichas estrategias o si es necesario realizar una modificación. Una estructura organizacional adecuada será el factor clave para el éxito de la implementación estratégica (D'Alessio, 2015). Para que COOPAC AQP pueda desarrollarse adecuadamente es esencial que los procedimientos del Buen gobierno Corporativo y de Gerencia se encuentren estandarizados, siendo este uno de los objetivos de corto plazo de la empresa; adicionalmente implementar un área de marketing con enfoque estratégico, debido a que actualmente no se cuenta con dicha área y será necesaria para el procesamiento de resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros. En la Figura 29 se propone un nuevo organigrama para COOPAC AQP con una estructura funcional en la que se aplicó la estrategia Rightsizing buscando la calidad en todo nivel de la empresa, analizando aquellas

áreas o gerencias que no agreguen valor, siendo más flexible para descentralizar la toma de decisiones y sobre todo, tener las funciones correctamente definidas para cada colaborador, generando estabilidad en el servicio, seguridad, procesos más eficientes, y compromiso por parte del personal en asumir los nuevos cambios propuestos.

Se observa en color celeste aquellas nuevas áreas que se plantea incluyendo el área de Gerencia de Gestión del Talento Humano conformado por el departamento de Selección, de Desarrollo y aprendizaje y el departamento de Bienestar, cultura y eventos; esta área es de vital importancia ya que, al ir abarcando mayor mercado, será necesario el ingreso de nuevos colaboradores a la empresa, ante lo cual se requerirá personal que cumpla con las características exigidas e idóneo al puesto a cubrir.

La creación de una Gerencia General Adjunta quien tendrá bajo su supervisión la Gerencia de Negocios de Crédito Grupal, Gerencia de Negocios de Crédito Individual y los nuevos departamentos de Recuperaciones, Marketing e Inteligencia de Negocios. Se encargará de la supervisión, control y mejora de las líneas de negocio y el cumplimiento de las metas en cada área bajo su supervisión como el cumplimiento de las metas en Crédito grupal e individual; reportando directamente a la Gerencia General.

En la estructura actual de la Cooperativa existe la Gerencia de Proyectos, conformada por una sola persona quien se encargaba de la apertura de nuevas agencias, pero se plantea la anulación de esta gerencia y esa función delegarla al departamento de Logística bajo la Gerencia de Administración y Finanzas. De igual forma con la actual Gerencia Central de Administración, se propone prescindir de ella y el gerente a cargo por una reevaluación de su perfil de puesto sería el nuevo Gerente de Administración y Finanzas. En relación a las oficialías de Conducta de Mercado y Cumplimiento, actualmente no cuentan con un personal a cargo específicamente que realice esa tarea, sino que son manejadas dentro de las responsabilidades de otros colaboradores; ante lo cual, al tener una proyección de

crecimiento, COOPAC AQP se verá en la necesidad de contar con personal calificado y especializado para desarrollar las labores necesarias y de acuerdo a las funciones requeridas en las mencionadas oficialías.



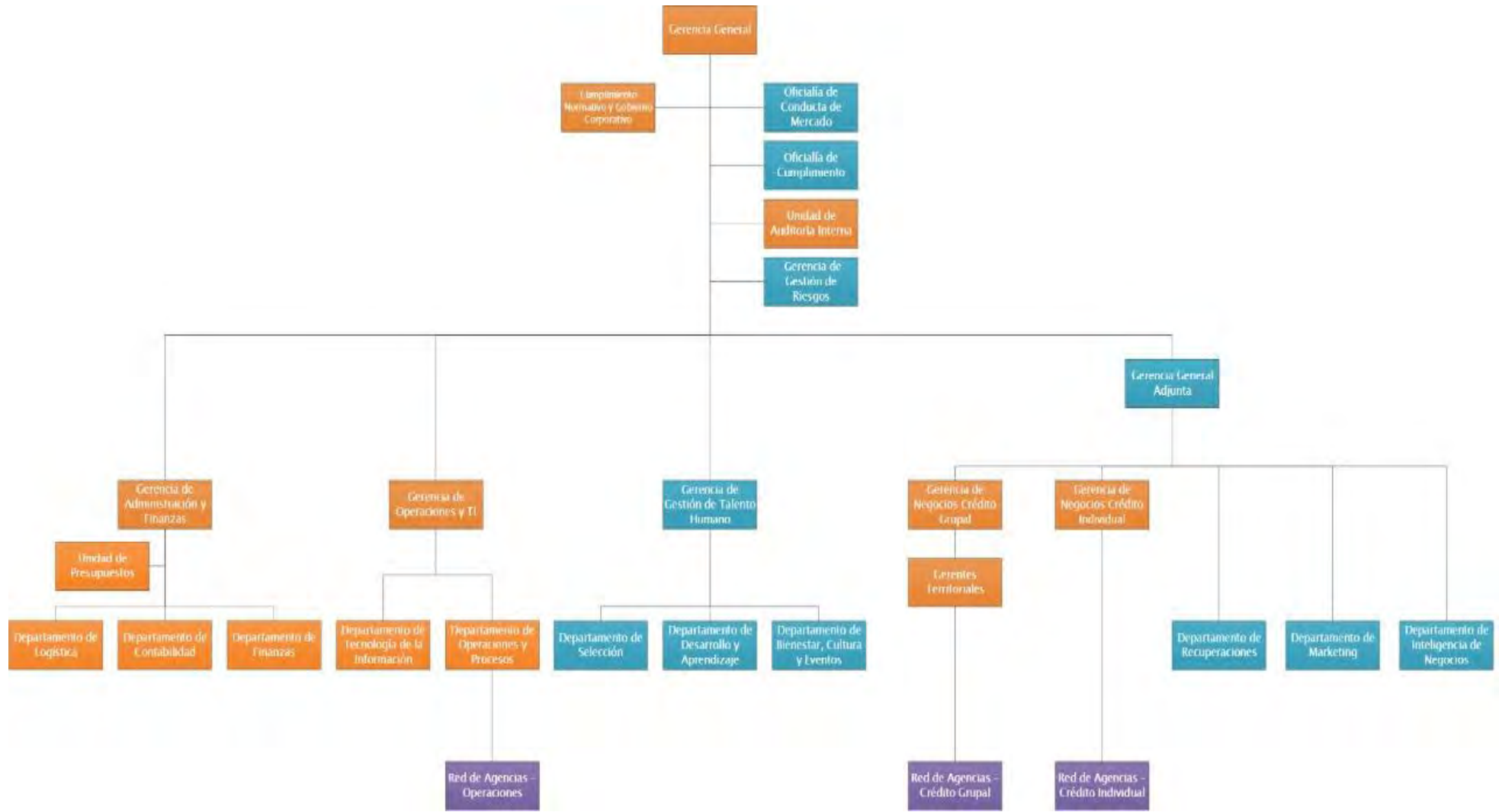


Figura 29. Estructura organizacional de COOPAC AQP

Nota. 1. Áreas en naranja = Áreas actuales. Áreas en morado = Red de Agencias. Áreas en celeste = Áreas nuevas.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., p. 293 México D.F., México: Pearson

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas planteadas no pueden desligarse de la responsabilidad de la empresa con la sociedad y el medio ambiente, es importante que las actividades de la puesta en marcha no afecten el medio ambiente y la ecología. COOPAC AQP tiene una preocupación por el aspecto ambiental a través de la protección del medio ambiente y la reducción de los impactos que tengan sus actividades a través de iniciativas de reciclaje, ahorro de papel, implantar una cultura en los colaboradores de responsabilidad y respeto con el medio ambiente y la ecología. Es por ello que se ha implementado el proyecto enfocado en ahorro de papel, “Paper-less”, que busca reducir la cantidad de papel requerido por operación para archivos, digitalizando todo el contenido por cada operación. Además, se implementará el proyecto “Good Paper”, que busca que todos los contratos y formatos requeridos para operaciones tanto de desembolso como constitución de depósitos, sean de material reciclado.

Por otro lado, el efecto de los servicios que presta COOPAC AQP en la sociedad es un punto clave para la empresa viéndose reflejado en uno de sus objetivos a largo plazo que es el incremento de bancarización en mujeres pertenecientes al sector bajo y medio bajo según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016); adicional de su preocupación por la educación financiera de sus socios, los cuales son instruidos para un correcto uso de sus finanzas junto a una cultura de ahorro, que generará un impacto y cambio en la sociedad a través del tiempo.

Los valores, código de ética, la preservación del medio ambiente, la preocupación por el crecimiento social y económico sostenible, que van a contribuir a la comunidad y progreso de todos los stakeholders, es parte de la Responsabilidad Social de COOPAC AQP que busca el beneficio de todas las partes involucradas. Es por ello que se buscará una alianza estratégica con la Cooperación Suiza con el fin de promover el producto Crédito Empresarial, a través de la Oficina de Estado para Asuntos Económicos de Suiza (Seco), quien tiene el

compromiso con el desarrollo económico sostenible en Perú. El programa SCORE de SECO, busca formar y mejorar las condiciones de trabajo, incrementando la productividad de las pequeñas empresas en zonas vulnerables de países en desarrollo. Los objetivos principales son lograr una mejora en los niveles de productividad a través de asesoramiento integral buscando mejorar el clima y relaciones laborales, mejora en condiciones de trabajo, eficiencia en cadena de suministros, fomentar cultura de competitividad y herramientas de administración integral. Además, este programa reduciría significativamente el riesgo de las colocaciones de crédito empresarial al mejorar las condiciones de trabajo de las empresas y asesorar a las mismas en sus procesos productivos reduciendo la morosidad del producto. De esta manera, COOPAC AQP ratifica su compromiso con el desarrollo de la sociedad peruana y sostenibilidad a largo plazo.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Teniendo en cuenta los objetivos planteados y las estrategias a llevar a cabo, el personal actual de la empresa será quienes desarrollen y lleven hacia adelante el cumplimiento de los objetivos; el capital humano debe de trabajar con motivación, satisfacción y compromiso pues van a determinar el continuo crecimiento de la cooperativa y la correcta ejecución de los procesos. Como parte de los cambios propuestos, está la implementación de un área de marketing con enfoque estratégico que desarrolle y aplique metodologías que puedan aperturar nuevos mercados para la empresa, por lo tanto va a ser necesario que el área de recursos humanos pueda desarrollar en el personal a cargo de la nueva área de marketing metodologías que impulsen a los colaboradores a ser creativos a través del despliegue de sus cualidades, una revisión de perfiles para contar con personal comercial o re potencializar la habilidad de apertura ante nuevos clientes. Una segunda estrategia relacionada al recurso humano es realizar convenios con instituciones educativas superiores que brinden horarios flexibles para apoyar al crecimiento profesional y mejora de

los actuales colaboradores de COOPAC AQP; de igual forma para aquellos nuevos talentos, se plantea convenios con empresas enfocadas en colocaciones de personas en puestos de trabajo para asegurar la captación de colaboradores idóneos para cada puesto.

Para una mejora del comportamiento organizacional se propone un equilibrio organizacional a través de la satisfacción del personal con adecuadas condiciones laborales como una infraestructura adecuada, recursos tecnológicos óptimos, espacios limpios; oportunidades de crecimiento y desarrollo gracias al resultado de la medición en Niveles de desempeño de cada persona respecto a los objetivos/metapas por lograr en su área, siendo reconocidos a través de incentivos como programas de capacitación e impulso profesional en los que la empresa invierta en sus colaboradores como parte de recompensa por el éxito de algún proyecto o un histórico de metas superiores a las establecidas que alimenten a los objetivos; recompensas económicas y/o ascensos que promuevan la creatividad y motivación generando un entorno positivo; un trabajador que disfruta de su trabajo debe ser un pilar fundamental para COOPAC AQP ya que es un resultado directamente proporcional a la productividad de los mismos siendo beneficiadas ambas partes, tanto el personal con los incentivos previamente propuestos y la Cooperativa con el cumplimiento de su objetivo de incrementar el ratio de productividad del personal.

Incentivar el liderazgo entre los colaboradores a todo nivel, generando un ambiente de confianza en el que se pueda dar opiniones y la escucha a las propuestas de mejora por parte de los empleados; a mayor identificación y fidelización del colaborador con la empresa, mayor será la perspectiva del negocio. Es necesario considerar una serie de capacitaciones para que los colaboradores cumplan con las competencias necesarias, así como cursos motivacionales constantes que puedan impulsar al personal y reforzar el cambio que se estaría suscitando en la empresa sin olvidar la cultura organizacional, los valores y sobre todo

la mención en el Código de Ética respecto al recurso más valioso de COOPAC AQP que es el recurso humano y su compromiso con su formación, crecimiento y desarrollo.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2015) el proceso de implementación genera una serie de cambios, por lo cual estos deben ser planificados de la mejor forma, siendo necesario plantear una estrategia de cambio liderada por un grupo de trabajo en equipo que pueda crear una visión de cambio que se comunique en todos los niveles de la empresa, a través del uso de tecnología y facilitadores de comunicación, de tal forma que se reconozca el esfuerzo y recompense a los empleados involucrados en la mejora continua que favorezcan a COOPAC AQP.

Gracias a la curva de crecimiento en la que se encuentra COOPAC AQP necesita de cambios que la ayuden a ser una empresa cada vez más competitiva, aún más al pertenecer al sector financiero, por lo cual es fundamental la implementación de estrategias y acciones constantemente para actualizarse de acuerdo al entorno del mercado, siendo competitiva y flexible gracias a una estructura dinámica dándole ventaja sobre sus competidores. Ante los cambios propuestos en el presente Plan Estratégico, es necesario realinear a todos en la organización ya que pueden surgir inconvenientes con aquellos trabajadores que se resistan al cambio imposibilitando el éxito esperado. En primer lugar, es necesaria la conformación de un Equipo de Gestión del Cambio, conformado por al menos un integrante de cada una de las áreas de la Cooperativa para tener los diferentes puntos de vista, de quienes dependerá el seguimiento, control y responsabilidad del cumplimiento de los cambios y mejoras. Como un segundo punto, la comunicación constante en todo nivel de la visión del cambio, es decir explicar constantemente las razones por las cuales COOPAC AQP viene efectuando cambios en la empresa a todo nivel, los objetivos a lograr para crear una cultura dentro de la organización consciente de su trabajo y cómo aportan a la mejora, y la celebración y

recompensa a los involucrados en los éxitos que se logren durante el período de cambio; respecto a la comunicación constante, se plantea poner afiches en las inmediaciones de la Cooperativa que motiven al personal, que expliquen el porqué del proceso por el que están pasando, enviar correos sobre lo que se viene llevando a cabo y hacia dónde se dirigen como empresa, hacer uso de la mayor cantidad de medios visuales posibles, captando la atención y que sean los gerentes los primeros en demostrar que el cambio ya es parte de su día a día; responder abiertamente a las dudas que puedan surgir y predicar con el ejemplo.

El éxito es un motivador, por eso será necesario resaltar los logros de los resultados a corto plazo reconociendo el esfuerzo y recompensando al personal en general con momentos de esparcimiento o días de integración en el que no solo se aplaudan los éxitos, sino que continuar motivando al personal en la mejora continua; como parte del proceso de cambio, es necesario revisar periódicamente como se va desarrollando y de ser necesario tomar acciones correctivas y/o preventivas para evitar inconvenientes; finalmente el cambio deberá ser adoptado por la empresa y que este sea parte de ella.

Tabla 35

Matriz de Acciones y recursos para los Objetivos a corto plazo para COOPAC AQP

| Objetivo de Largo Plazo | Objetivos de Corto Plazo | Acciones | Recursos Tangibles | Recursos Intangibles | Recursos Humanos | Unidad Ejecutora | |
|-------------------------|--------------------------|--|---|--|---|--|--|
| OLP 1 | OCP 1.1 | Al 2023 lograr un total de 110,000 clientes (54,000 el primer año, 69,000 el segundo año, 84,000 el tercer año, 99,000 el cuarto año y 110,000 el quinto año), con un ticket promedio de S/2,000. Al cierre del 2018 se logró contar con un total de 39,128 clientes con un ticket promedio de S/1,500 y un crecimiento de 25,000 clientes respecto al 2017. | Realizar un estudio de mercado | Reportes de mercado Material de encuestas | Bases de datos de clientes potenciales | Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 1.2 | Al 2023 lograr 33,000 clientes nuevos (15,400 el primer año, 19,800 el segundo año, 24,200 el tercer año, 28,600 el cuarto año y 33,000 el quinto año). Al cierre del 2018 el volumen promedio de clientes nuevos por año ascendió a 11,000, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Determinar zonas para promoción de los productos de COOPAC AQP Desarrollar un plan de promoción | Mapas geográficos Material publicitario y merchandising | Software de análisis geográfico No aplica | Analista de Inteligencia de Negocios Equipo de colaboradores del área comercial | Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 1.3 | Al 2023 implementar 15 agencias (3 agencias el primer año, 3 agencias adicionales el segundo año, 3 agencias adicionales el tercer año, 3 agencias adicionales el cuarto año y 3 agencias adicionales el quinto año). Al cierre del 2018 se contó con tres agencias, realizando la apertura de dos de ellas como inicio del plan de expansión de COOPAC AQP. | Desarrollar e implementar un plan de apertura Desarrollar un plan de reclutamiento Desarrollar un plan de capacitación Adquirir herramientas para los colaboradores | Planos, Mobiliario, Equipos de cómputo, Teléfonos IP, Centro de Datos y Artículos de escritorio No Aplica Guías de Capacitación, breaks y útiles de escritorio Motocicletas, equipos móviles, uniformes, fotochecks y kits de incorporación | Licencias de funcionamiento, licencias de letreos y permiso de SBS No aplica Alquiler de salas de capacitación y diapositivas Tarjetas de propiedad, SOAT's y Seguros de Alto Riesgo | Analista de Infraestructura Analista de Selección y Reclutamiento Analista de Desarrollo y Aprendizaje Analista de Infraestructura | Departamento de Logística Departamento de Selección Departamento de Desarrollo y Aprendizaje Departamento de Logística |
| | OCP 1.4 | Al 2023, incrementar el número promedio de grupos atendidos por Analista de Créditos a 35 grupos (23 grupos el primer año, 26 grupos el segundo año, 29 grupos el tercer año, 32 grupos el cuarto año y 35 el quinto año). Al cierre del 2018 un Analista de Créditos atendió 20 grupos en promedio, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Identificar el número de clientes potenciales por cada una de las zonas de los Analistas de Crédito Evaluar y corregir las agendas de atención de los Analistas de Crédito | Mapas geográficos No Aplica | Software de análisis geográfico Sistema core de COOPAC AQP | Analista de Inteligencia de Negocios Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 1.5 | Al 2023, incrementar la productividad promedio de los Analistas de Créditos en 20 puntos porcentuales (8 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 3 puntos porcentuales el tercer año, 2 puntos porcentuales el cuarto año y 2 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 la productividad promedio de los Analistas de Créditos fue de 50%, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Ajustar el sistema de comisiones y determinar dos modelos; uno para agencias nuevas (crecimiento) y otro para agencias existentes (renovación) Incrementar el número de clientes por grupo | Reportes Reportes | Bases de datos Bases de datos | Analista de Inteligencia de Negocios Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 2.1 | Al 2023, reducir la relación gastos de personal sobre gastos administrativos de 68% a 53% (una reducción a 65% el primer año, a 62% el segundo año, a 59% el tercer año, a 56% el cuarto año y 53% el quinto año). | Definir indicadores de eficiencia por Analista de Créditos Establecer planes de mejora en los procedimientos de otorgamiento de créditos para eliminar actividades que no agreguen valor Ajustar proceso de renovación de créditos | Reportes de desempeño por Analista de Créditos No Aplica No Aplica | Bases de datos y software de análisis de datos Software de análisis de datos Software de análisis de datos | Analista de Inteligencia de Negocios Analista de Analista de Gestión de Procesos, Gerente de Negocios Crédito Grupal Analista de Analista de Gestión de Procesos, Gerente de Negocios Crédito Grupal | Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 2.2 | Al 2023 reducir el gasto de provisiones del total de créditos en 1.5 puntos porcentuales (una reducción de 0.52 puntos porcentuales el primer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el segundo año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el tercer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el cuarto año y una reducción de 0.52 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 se registró 4.1% de gasto por provisiones, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Ajustar las políticas de aceptación de clientes Establecer procesos de medición y seguimiento | No Aplica No Aplica | Software de análisis de datos Software de análisis de datos | Analista de Gestión de Riesgo Crediticio, Analista de Inteligencia de Negocios Analista de Gestión de Riesgo Crediticio | Gerencia de Gestión de Riesgos Gerencia de Gestión de Riesgos |
| | OCP 2.3 | Al 2023, reducir el porcentaje de morosidad sobre el total de la cartera de 2.91% a 2.8% (una reducción a 2.888% el primer año, a 2.866% el segundo año, a 2.844% el tercer año, a 2.822% el cuarto año y a 2.8% el quinto año). | Evaluar la cartera de crédito por zona de atención Establecer una política de apetito y tolerancia al riesgo Implementar un proceso de cobranza preventiva. | Reportes de morosidad por zona de atención Reportes de mora actual e históricos IVR | Software de análisis geográfico Software de análisis de datos Servicio de mensajería, base de datos | Analista de Gestión de Riesgo Crediticio Analista de Gestión de Riesgo Crediticio Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Gestión de Riesgos Gerencia de Gestión de Riesgos Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 2.4 | Al 2023, reducir el porcentaje de rotación promedio de colaboradores de 5.9% a 4.5% (una reducción a 5.62% el primer año, a 5.34% el segundo año, a 5.06% el tercer año, a 4.78% el cuarto año y a 4.5% el quinto año). | Definir perfil de colaborador por puesto Ajustar bandas salariales según responsabilidades y personal a cargo Implementar un programa para el desarrollo de habilidades blandas y gestión de equipos a nivel de jefaturas Realizar eventos de cultura corporativa para fortalecer el vínculo colaborador-empresa | MOF's MOF's Guías de Capacitación, breaks y útiles de escritorio Merchandising y otros | No aplica Cuadro de asignación de personal Alquiler de salas de capacitación, diapositivas y contratación de ponentes expertos Alquiler de locales y contrato con productor | Analista de Selección y Reclutamiento Analista de Compensaciones Analista de Desarrollo y Aprendizaje, Formadores externos Analista de Cultura y Eventos | Gerencia de Gestión de Talento Humano Gerencia de Gestión de Talento Humano y Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia de Gestión de Talento Humano y Gerencia de Administración y Finanzas Gerencia de Gestión de Talento Humano y Gerencia de Administración y Finanzas |
| | OCP 3.1 | Al 2020 estandarizar y documentar el 100% de procedimientos relacionados al Buen Gobierno Corporativo y de Gerencia (alcanzar una estandarización de 68% el primer año, 76% el segundo año, 84% el tercer año, 92% el cuarto año y 100% el quinto año). Actualmente se tiene estandarizado y documentado el 60% de dichos procedimientos. | Establecer un plan de estandarización y documentación de los procedimientos del Buen Gobierno Corporativo y de Gerencia | Material de escritorio | Normas legales SBS y de otras entidades gubernamentales | Analista de Gestión de Procesos, Coordinador de Cumplimiento Normativo y Gobierno Corporativo | Unidad de Cumplimiento Normativo y Gobierno Corporativo |
| | OCP 3.2 | Incrementar el porcentaje de clientes en calificación normal del total de clientes de COOPAC AQP de 33% a 50% en el periodo del 2019 al 2023 (a 36.4% el primer año, a 39.8% el segundo año, a 43.2% el tercer año, a 46.6% el cuarto año y a 50% el quinto año). | Evaluar y determinar el número de clientes en calificación normal con los que debe contar un grupo Determinar políticas de aceptación de clientes, que consideren el límite de calificación SBS que debe tener un cliente para poder acceder a un crédito | Reportes de desempeño de grupo Reportes de cosechas a 6 y 12 meses | Software de análisis de datos Software de análisis de datos | Analista de Gestión de Riesgo Crediticio, Analista de Inteligencia de Negocios Analista de Gestión de Riesgo Crediticio, Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 3.3 | Lograr una representación de 16.2% de los adeudos y obligaciones financieras como fuentes de fondeo; logrando el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año 23%, 25%, 22%, 19.2% y 16.2% de representación respectivamente. Actualmente se registra una representación de 1% sobre el total de fuentes de fondeo (depósitos a la vista y patrimonio). | Identificar posibles fondeadores nacionales e internacionales Negociar y firmar contratos de financiamiento | Reporte Operativo del año actual Contratos de financiamiento | No aplica No aplica | Gerente de Administración y Finanzas Asesor Legal | Gerencia de Administración y Finanzas Área Legal |
| | OCP 3.4 | Al 2023, incrementar el ratio de productividad del personal de COOPAC AQP de 161.7 a 170.0 (un incremento a 163.36 el primer año, a 165.02 el segundo año, a 166.68 el tercer año, a 168.34 el cuarto año y a 170 el quinto año). | Evaluar cada puesto de trabajo y reestructurar las funciones de estos con la finalidad de eliminar retrabajos y reprocesos Definir un modelo de evaluación de desempeño a nivel de toda la organización | MOF's No Aplica | Evaluar cada puesto de trabajo y reestructurar las funciones de estos con la finalidad de eliminar retrabajos y reprocesos Contratación de un experto | Analista de Gestión de Procesos Analista de Desarrollo y Aprendizaje, Analista de Bienestar, Analista de Cultura | Gerencia de Operaciones y TI Gerencia de Gestión de Talento Humano y Gerencia de Administración y Finanzas |
| | OCP 4.1 | Al 2023 lograr la bancarización de 6000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Mujer" con un crecimiento a 2000 mujeres bancarizadas el primer año, 3200 el segundo año, 4500 el tercer año, 5700 el cuarto año y a 6000 mujeres el quinto año. Actualmente el volumen promedio de clientes nuevos bancarizados por año a través de este producto asciende a 800, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Realizar un estudio de mercado enfocado en dichos segmentos | Reportes de mercado Material de encuestas | Bases de datos de clientes potenciales | Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Negocios Crédito Grupal |
| | OCP 4.2 | Al 2023 lograr la bancarización de 2000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Agüita para todos" con un crecimiento a 400 mujeres bancarizadas el primer año, 800 el segundo año, 1200 el tercer año, 1600 el cuarto año y a 2000 mujeres el quinto año. El volumen promedio esperado de clientes bancarizados por año a través de este producto asciende a 400, según las estrategias de implementación de nuevos productos de COOPAC AQP. | Determinar zonas para promoción de ambos productos de COOPAC AQP Entregar al área de ventas las bases de datos de clientes potenciales por producto para promoción | Mapas geográficos Reportes de clientes potenciales por zona | Software de análisis geográfico Bases de datos de clientes potenciales | Analista de Inteligencia de Negocios Analista de Inteligencia de Negocios | Gerencia de Negocios Crédito Grupal Gerencia de Negocios Crédito Grupal |

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015, 3ª ed., México D.F., México: Pearson

Tabla 36

Matriz de Políticas por estrategia para COOPAC AQP

| Políticas por estrategia | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar “la creación de valor” con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. | FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión. | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico que aplique metodologías como design thinking, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas; entre otros. | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. |
|---|--|--|---|---|---|--|---|---|--|--|---|
| P1 Promover el crecimiento sostenido de la empresa (incremento en participación de mercado con el adecuado control de mora) | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| P2 Promover la transparencia y el gobierno corporativo para convocar y poder elegir inversionistas privados | X | | | X | | | | | X | | |
| P3 Desarrollo de políticas de buenas prácticas organizacionales | X | | | X | | X | | X | X | X | X |
| P4 Desarrollar procedimientos y estándares para la apertura de nuevas agencias | X | | | | | X | | | | | X |
| P5 Desarrollar perfiles mínimos a cumplir por puesto | X | | | | | | | | | X | |
| P6 Desarrollar políticas para tablas de reemplazo | X | | | | | | | | | | |
| P7 Desarrollar programas de evaluación y capacitación continua para el personal | X | | | | | | | X | | | X |
| P8 Promover la calidad, revisión y actualización periódica de los documentos normativos de la empresa | | | X | X | X | | X | X | X | X | X |
| P9 Desarrollo de proceso de implementación y actualización de sistemas tecnológicos (software y hardware) | | X | | X | | | | | X | X | X |
| P10 Desarrollar políticas de calidad de cartera y control de provisiones | | X | X | X | X | | X | | X | X | |
| P11 Promover la innovación y desarrollo de productos financieros inclusivos | | | X | X | X | X | X | X | X | | |
| P12 Promover la innovación y desarrollo de medios de dispersión y recaudación | | | X | X | X | X | X | X | X | | X |
| P13 Desarrollar políticas de saturación, balanceo y costeo de canales de atención | | | | | | | | | | | X |
| | 6 | 3 | 5 | 8 | 5 | 5 | 5 | 6 | 8 | 6 | 8 |

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2015, 3ª ed., México D.F., México: Pearson

7.8. Conclusiones

Para lograr la visión de COOPAC AQP, es necesario alcanzar los objetivos a largo plazo, los cuales se van a lograr a través del cumplimiento de los objetivos a corto plazo detallados pues constituyen la base para la consigna de los recursos de la empresa y posibilitar la continua retroalimentación del proceso estratégico. Para una gestión del cambio eficaz y eficiente cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados y comprometidos en las acciones a desarrollarse, tener conocimiento de las buenas prácticas del Gobierno Corporativo y comunicación abierta entre todos los involucrados.

En la etapa de la implementación estratégica para COOPAC AQP se establecieron doce objetivos a corto plazo los cuales están alineados a los objetivos de largo plazo que se construyeron en el capítulo V que a su vez van a permitir el cumplimiento de la visión indicada en el capítulo II. Los objetivos a corto plazo están asociados a acciones a realizarse, recursos tangibles, recursos intangibles y recursos humanos necesarios para su desarrollo, gracias al apoyo y control de cada una de las unidades ejecutoras. Asimismo, se plantearon políticas que van a orientar a las estrategias en el camino para el cumplimiento de la visión.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En la tercera etapa del Plan Estratégico se desarrolla la evaluación y control, es un proceso que se manifiesta permanentemente por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda (D'Alessio 2015). En el presente capítulo se muestra la evaluación y control para COOPAC AQP a través del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC).

8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard se centra en la mejora de la planificación y gestión de una organización a través de objetivos que van a ser controlados junto a planes de acción. Los estrategas generadores del BSC Kaplan y Norton (2009) indican que transforma las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Tener una visión integral del plan estratégico es fundamental para tener un mejor seguimiento.

8.1.1. Aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje interno, es fundamental identificar el capital humano, el ambiente de la organización para mantener y mejorar los recursos debido a que el talento humano dentro de una empresa en la actualidad es considerado una parte fundamental para el éxito de esta. Se ha establecido tres objetivos a corto plazo relacionados al aprendizaje interno, los cuales buscan de forma directa e indirecta mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores a través de diferentes acciones.

8.1.2. Procesos

Los procesos van a tener una gran influencia en las estrategias para satisfacer al cliente, contribuyendo a generar una mayor rentabilidad, gracias a aquellos objetivos relacionados con los procesos de COOPAC AQP. Para la perspectiva de procesos, se establecieron seis objetivos a corto plazo, dentro de los cuales está en crecimiento en el

número de agencias con el propósito de expansión, el incremento del número promedio de grupos atendidos por el analista de créditos, la reducción de la morosidad, la estandarización de los procedimientos, el incremento de clientes con calificación normal en la cartera de COOPAC AQP y la creación de un nuevo producto para bancarización de clientes.

8.1.3. Clientes

Darles valor a los clientes a través de la satisfacción de las necesidades, para fidelizarlos y al mismo tiempo atraer a nuevos clientes con la finalidad de incrementar los ingresos y rentabilidad de COOPAC AQP; dentro de la perspectiva de clientes se han establecido cuatro objetivos de corto plazo relacionados al objetivo a largo plazo del incremento de la participación de mercado de la empresa.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera se busca la creación de valor para los accionistas gracias al rendimiento operativo y la rentabilidad generada por la empresa con un desempeño financiero adecuado para el cumplimiento de los objetivos. Se han determinado cuatro objetivos a corto plazo para la perspectiva financiera.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 37 se propone el Tablero de Control para COOPAC AQP con cada una de las perspectivas antes mencionadas, en la que se detalla el indicador de medición para el cumplimiento de cada uno de los objetivos a corto plazo determinados, el responsable del control y medición, así como la fórmula del indicador.

8.3. Conclusiones

Mediante el Tablero de control se han clasificado los objetivos a corto plazo en base a cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje interno) para controlar continuamente su desarrollo y cumplimiento dentro del plazo determinado, siendo los objetivos de la perspectiva financiera aquellos de mayor interés para los accionistas.

Tabla 37
Balanced Scorecard para COOPAC AQP

| Visión | Misión | OLP Y OCP | | Responsable | Indicador | Fórmula | Perspectiva | |
|---|---|--|--|---|--|--|---|--|
| | | OLP | OCP | | | | | |
| Al 2023, ser la cooperativa líder de la región Arequipa; reconocida a nivel nacional como una institución que promueve la inclusión financiera y goza de una rentabilidad sostenible a un nivel de riesgo saludable; preocupada por contribuir con la sociedad y el desarrollo económico del Perú | Somos una institución financiera supervisada; con un enfoque de reinserción e inclusión financiera; que busca el progreso de las personas a través del otorgamiento de créditos grupales a mujeres emprendedoras y créditos individuales a empresarios emergentes en el mercado peruano; para dicho fin, contamos con una tecnología crediticia robusta; apoyada en la innovación tecnológica, la mejora continua, la responsabilidad social y la participación de nuestros colaboradores; que nos permite lograr una mayor cercanía con nuestros clientes. | OLP 1. Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en los departamentos de Arequipa y Lima, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. Al cierre del 2018 se contó con una participación de 7.9% con una tasa de crecimiento de 5.37 puntos porcentuales respecto al años 2017, según los reportes de FENACREP al cierre del 2018. | OCP 1.1. | Al 2023 lograr un total de 110,000 clientes (54,000 el primer año, 69,000 el segundo año, 84,000 el tercer año, 99,000 el cuarto año y 110,000 el quinto año), con un ticket promedio de S/ 2,000. Al cierre del 2018 se logró contar con un total de 39,128 clientes con un ticket promedio de S/ 1,500 y un crecimiento de 25,000 clientes respecto al 2017. | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Índice de Crecimiento de Clientes | $\frac{\text{Clientes al cierre del año X/Total de Clientes al cierre del año (X-1)} * 100$ | Cliente |
| | | | OCP 1.2. | Al 2023 lograr 33,000 clientes nuevos (15,400 el primer año, 19,800 el segundo año, 24,200 el tercer año, 28,600 el cuarto año y 33,000 el quinto año). Al cierre del 2018 el volumen promedio de clientes nuevos por año ascendió a 11,000, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Índice de Crecimiento de Clientes Nuevos | $\frac{\text{Clientes Nuevos/Total de Clientes} * 100$ | Cliente |
| | | | OCP 1.3. | Al 2023 implementar 15 agencias (3 agencias el primer año, 3 agencias adicionales el segundo año, 3 agencias adicionales el tercer año, 3 agencias adicionales el cuarto año y 3 agencias adicionales el quinto año). Al cierre del 2018 se contó con tres agencias, realizando la apertura de dos de ellas como inicio del plan de expansión de COOPAC AQP. | Departamento de Logística, Departamento de Selección, Departamento de Desarrollo y Aprendizaje | Cumplimiento de aperturas | $\frac{\text{Número de agencias implementadas/Número Total de agencias planificadas} * 100$ | Procesos Internos |
| | | | OCP 1.4. | Al 2023, incrementar el número promedio de grupos atendidos por Analista de Créditos a 35 grupos (23 grupos el primer año, 26 grupos el segundo año, 29 grupos el tercer año, 32 grupos el cuarto año y 35 el quinto año). Al cierre del 2018 un Analista de Créditos atendió 20 grupos en promedio, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Grupos por colaborador | $\frac{\text{Número de grupos por colaborador/Número de colaboradores}}$ | Procesos Internos |
| | | | OCP 1.5. | Al 2023, incrementar la productividad promedio de los Analistas de Créditos en 20 puntos porcentuales (8 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 3 puntos porcentuales el tercer año, 2 puntos porcentuales el cuarto año y 2 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 la productividad promedio de los Analistas de Créditos fue de 50%, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Analistas ganando comisión | $\frac{\text{Número de Analistas de CG que gana comisión/Número de Analistas de CG}}$ | Aprendizaje |
| | | OLP 2. Al 2023 lograr un ROE, ROA, EBITDA de 24%, 5% y S/ 6 MM respectivamente. Al cierre del 2018 se logró un ROE de 18.4%, ROA de 2.74% y EBITDA de S/ 3MM, según los Estados Financieros de COOPAC AQP al cierre del último año contable. | OCP 2.1. | Al 2023, reducir la relación gastos de personal sobre gastos administrativos de 68% a 53% (una reducción a 65% el primer año, a 62% el segundo año, a 59% el tercer año, a 56% el cuarto año y 53% el quinto año). | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Gastos Financieros | $\frac{\text{Gastos de personal/Total de Gastos Administrativos} * 100$ | Financiera |
| | | | OCP 2.2. | Al 2023 reducir el gasto de provisiones del total de créditos en 1.5 puntos porcentuales (una reducción de 0.52 puntos porcentuales el primer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el segundo año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el tercer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el cuarto año y una reducción de 0.52 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 se registró 4.1% de gasto por provisiones, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Gerencia de Gestión de Riesgos | Índice de Provisiones | $\frac{\text{Provisiones/Margen Financiero Bruto} * 100$ | Financiera |
| | | | OCP 2.3. | Al 2023, reducir el porcentaje de morosidad sobre el total de la cartera de 2.91% a 2.8% (una reducción a 2.888% el primer año, a 2.866% el segundo año, a 2.844% el tercer año, a 2.822% el cuarto año y a 2.8% el quinto año). | Gerencia de Gestión de Riesgos, Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Índice de Morosidad | $\frac{\text{Morosidad/Total cartera de créditos} * 100$ | Procesos Internos |
| | | | OCP 2.4. | Al 2023, reducir el porcentaje de rotación promedio de colaboradores de 5.9% a 4.5% (una reducción a 5.62% el primer año, a 5.34% el segundo año, a 5.06% el tercer año, a 4.78% el cuarto año y a 4.5% el quinto año). | Gerencia de Gestión de Talento Humano y Gerencia de Administración y Finanzas | Índice de Rotación | $\frac{1 - ((\text{personal al inicio del periodo} + \text{personal nuevo durante el periodo analizado} - \text{personal al final del periodo}) / \text{personal al inicio del periodo})}{\text{personal al inicio del periodo}}$ | Aprendizaje |
| | | OLP 3. Al 2023 lograr una calificación crediticia de "B+" (institución con buena capacidad de pago de sus obligaciones, con riesgo bajo frente a posibles cambios en el sector). En el año 2018 COOPAC AQP pasó por un proceso de evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos), en la cual obtuvo una calificación "C". | OCP 3.1. | Al 2020 estandarizar y documentar el 100% de procedimientos relacionados al Buen Gobierno Corporativo y de Gerencia (alcanzar una estandarización de 68% el primer año, 76% el segundo año, 84% el tercer año, 92% el cuarto año y 100% el quinto año). Actualmente se tiene estandarizado y documentado el 60% de dichos procedimientos. | Unidad de Cumplimiento Normativo y Gobierno Corporativo | Índice de estandarización | $\frac{\text{Número de procedimientos de Buen Gobierno Corporativo estandarizados/Total de procedimientos de Buen Gobierno Corporativo}}$ | Procesos Internos |
| | | | OCP 3.2. | Incrementar el porcentaje de clientes en calificación normal del total de clientes de COOPAC AQP de 33% a 50% en el periodo del 2019 al 2023 (a 36.4% el primer año, a 39.8% el segundo año, a 43.2% el tercer año, a 46.6% el cuarto año y a 50% el quinto año). | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Índice de Cartera Normal | $\frac{\text{Número de Clientes con Calificación SBS Normal/Total de Clientes en COOPAC AQP} * 100$ | Procesos Internos |
| | | | OCP 3.3. | Lograr una representación de 16.2% de los adeudos y obligaciones financieras como fuentes de fondeo; logrando el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año 23%, 25%, 22%, 19.2% y 16.2% de representación respectivamente. Actualmente se registra una representación de 1% sobre el total de fuentes de fondeo (depósitos a la vista y patrimonio). | Gerencia de Administración y Finanzas | Índice de Participación de Fondeo | $\frac{\text{Monto correspondiente a fondeo de adeudos y obligaciones financieras/Total de cartera} * 100$ | Financiera |
| | | | OCP 3.4. | Al 2023, incrementar el ratio de productividad del personal de COOPAC AQP de 161.7 a 170.0 (un incremento a 163.36 el primer año, a 165.02 el segundo año, a 166.68 el tercer año, a 168.34 el cuarto año y a 170 el quinto año). | Gerencia de Operaciones y TI, Gerencia de Gestión de Talento Humano y Gerencia de Administración y Finanzas | Índice de Productividad de Personal | $\frac{\text{Número de clientes/ Número de Colaboradores}}$ | Aprendizaje |
| | | | OLP 4. Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). En el año 2018 se bancarizaron 6514 mujeres de dichos segmentos, con un incremento de 4697 mujeres respecto al 2017, según los cuadros anuales históricos del 2018 de COOPAC AQP. | OCP 4.1. | Al 2023 lograr la bancarización de 6000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Mujer" con un crecimiento a 2000 mujeres bancarizadas el primer año, 3200 el segundo año, 4500 el tercer año, 5700 el cuarto año y a 6000 mujeres el quinto año. Actualmente el volumen promedio de clientes nuevos bancarizados por año a través de este producto asciende a 800, según los reportes internos de COOPAC AQP. | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Índice de Bancarización | $\frac{\text{Número de Clientes crédito "Mujer"/Total de Clientes a Bancarizar} * 100$ |
| | | OCP 4.2. | | Al 2023 lograr la bancarización de 2000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Agüita para todos" con un crecimiento a 400 mujeres bancarizadas el primer año, 800 el segundo año, 1200 el tercer año, 1600 el cuarto año y a 2000 mujeres el quinto año). El volumen promedio esperado de clientes bancarizados por año a través de este producto asciende a 400, según las estrategias de implementación de nuevos productos de COOPAC AQP. | Gerencia de Negocios Crédito Grupal | Índice de Bancarización | $\frac{\text{Número de Clientes Agüita para todos/Total de Clientes a Bancarizar} * 100$ | Cliente/Procesos Internos |

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A. D'Alessio, 2015, 3ª ed., México D.F., México: Pearson

Capítulo IX: Competitividad de COOPAC AQP

9.1. Análisis Competitivo de COOPAC AQP

COOPAC AQP al cierre del año 2018 mostró un crecimiento en su cartera de créditos del 53% respecto al 2017 correspondiente a un incremento en aproximadamente 17.7 millones de soles; en cuanto a resultados financieros, en diciembre del 2018 la empresa tuvo un resultado en ROE del 18.41% reduciéndose 7.9 puntos porcentuales respecto al cierre del año 2017, principalmente este resultado se ha visto afectado por el incremento de los gastos administrativos producto de un mayor gasto en personal (sueldos y pago de comisiones por colocaciones) debido a la expansión de la cooperativa y la apertura de sedes, impactando en el resultado del ejercicio el cual de igual forma decreció en un 13% respecto al año anterior (una utilidad de 1.6 millones de soles al cierre del año fiscal 2018). Los gastos administrativos que han impactado en el resultado el ejercicio 2018 se deben considerar como parte de la política de inversión a largo plazo establecida por COOPAC AQP ya que el personal nuevo expandirá la cartera de clientes dentro del mercado objetivo y en base a las metas establecidas, generando mayores ingresos a la empresa en el futuro. Así mismo, las nuevas sedes aperturadas en el 2018 generarán ingresos a partir de los siguientes periodos, siendo esto parte de la política de expansión en el sector micro financiero de la empresa como ya se mencionó.

Una de las ventajas de COOPAC AQP es que atiende a los sectores C, D y E de la población urbana, quienes en su mayoría no cuentan con el respaldo de la banca tradicional, ofreciéndoles servicios financieros acordes a su realidad económica que van a aportar a su mejor calificación en el sistema bancario, volverlos aptos para la adquisición de un crédito y un crecimiento sostenible, gracias a la educación financiera y seguimiento de su desempeño a través de la orientación y formación de las socias para llevar a cabo el control de sus pagos de cuota y depósitos de ahorros. Al 2018 COOPAC AQP logró un nivel de bancarización del

17% sobre el total de sus clientes atendidos, indicador que se ha venido incrementando año a año desde el 2014, creciendo en 145% al 2018 respecto al año anterior.

En Infraestructura, COOPAC AQP actualmente cuenta con cinco agencias físicas (diecisiete zonas de atención); la primera de ellas ubicada en el departamento de Arequipa (una agencia física con cinco zonas de atención) y las siguientes cuatro ubicadas en el departamento de Lima (cuatro agencias físicas con un total de doce zonas de atención); una agencia en COOPAC AQP está conformada por tres zonas de atención, cada una con una fuerza de ventas y estructura orgánica definida; este modelo tiene una capacidad máxima de desembolsos de 36 grupos por día (cuatro grupos por día por Supervisor de Créditos), es decir 468 clientes (créditos desembolsados) por día por agencia; lo cual permite llegar a más clientes en el menor tiempo y costo posible.

COOPAC AQP cuenta con cinco ejes en los que se basan las buenas prácticas de Gobierno Corporativo: (a) Trato a los Accionistas, fundamentado en el principio de que un buen gobierno corporativo debe proteger los derechos de los accionistas y asegurar un trato equitativo para todos ellos; (b) Políticas de Directorio; ya que a través del adecuado funcionamiento del Directorio se puede establecer y cumplir con la estrategia de la empresa así como incrementar la calidad de la supervisión de la gestión de la Gerencia General; (c) Transparencia en la Información; (d) Estructura Gerencial y Administración de Riesgo; ya que el establecimiento de una estructura interna adecuada así como procedimientos definidos le permiten tener una gestión y control adecuado de riesgos, tanto internos como externos

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de COOPAC AQP

COOPAC AQP cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- Conocimiento del mercado y las necesidades de este; que se respalda en los 15 años de experiencia con la que cuentan los principales mandos de la empresa.

- Adecuada gestión financiera, logrando una rentabilidad sobre el patrimonio de 18.4% a pesar de estar en proceso de apertura de agencias.
- Atención de un mercado desatendido, dado que la gran mayor cantidad de instituciones del sistema financiero prefiere atender a clientes con algún historial crediticio o que no hayan presentado problemas de pago en su historia crediticia. Hoy en día COOPAC AQP atiende a un promedio anual de 2,000 clientes en dichas condiciones, fomentando así la inclusión financiera.
- Costos operativos bajos, dado que la mayor parte de sus operaciones transaccionales crediticias, se atienden a través de canales alternos (95% en transacciones de dispersión y 80% en transacciones de recaudación); tales como bancos, cajas y otras tecnologías como BIM; lo que permite mejorar la rentabilidad de la empresa, así como acercarse más a los clientes a través de la red de atención de dichos canales.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de COOPAC AQP

COOPAC AQP no necesariamente pertenece a un clúster, entendido como un conjunto de organizaciones del mismo o diferente sector que se complementan y están interrelacionados; sin embargo, tiene alianzas estratégicas con los bancos BBVA, Interbank, Scotiabank y la Caja Arequipa, lo cual permite acceso a otros mercados y, principalmente costos operativos por transacciones bajas.

En el Perú, de acuerdo a Torres (2016), los clústeres tienen un estado embrionario aún debido a la baja capacidad en la incorporación de tecnologías en las empresas, desaprovechamiento de economías de escala, limitaciones de financiamiento y la situación económica que ha desacelerado la inversión extranjera. Asimismo, señala que donde mayores ventajas y posibilidades existen es en la minería, sector textil, pesca y construcción.

COOPAC AQP puede mantener las alianzas estratégicas que le permiten una operación descentralizada y con menores costos; sin embargo, también formar clúster con alguna MYPE relacionada. Actualmente, el Ministerio de la Producción a través de fondos concursables busca fortalecer la formación de clúster para elevar la competitividad.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

COOPAC AQP puede mantener las alianzas estratégicas con bancos que le permiten una operación descentralizada y con menores costos; sin embargo, también formar clúster con alguna MYPE relacionada o con la que actualmente trabaja. El Ministerio de la Producción a través de fondos concursables busca fortalecer la formación de clúster para elevar la competitividad.

COOPAC AQP al fortalecerse junto con algunas de las MYPES de su cartera puede encontrar oportunidades para que estas tengan mayor capacidad de financiamiento con mejores operaciones y decisiones estratégicas que las consoliden. De la misma manera COOPAC AQP puede formar a las MYPES en educación financiera y así atraer a nuevos miembros a este clúster que pueden convertirse en parte de la cartera. Entre todos los miembros se puede llegar a fortalecer también aspectos tecnológicos que desarrollen mejores operaciones en las MYPES y otorgue una oportunidad adicional de acceso a COOPAC AQP.

9.5. Conclusiones

COOPAC AQP presenta una serie de ventajas competitivas que van a impulsar su crecimiento y mejor desempeño, a pesar de que se encuentra en una etapa de crecimiento, el Margen EBITDA fue uno de los más altos en los últimos cinco años y las proyecciones de crecimiento son altas y esperan satisfacer poco a poco el retorno sobre el patrimonio.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 39 se muestra de manera integral la misión, visión, intereses organizacionales, principios cardinales, objetivos de corto plazo que ayudan a cumplir los objetivos a largo plazo y las estrategias que se debe seguir para alcanzar la visión planteada para la empresa o la situación final esperada en base a los valores y el código de ética definido para esta.

10.2. Conclusiones Finales

Luego de haber realizado un análisis profundo de la situación de la empresa, así como sus aspiraciones futuras, se puede concluir que:

1. COOPAC AQP es una cooperativa con gran potencial ya que cuenta con una plana gerencial con 15 años de experiencia en el rubro y ha mostrado crecimiento sostenido de colocaciones (39,229 al 2018 con una mora de 2.91%) en un mercado desatendido (mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo), factores que la posicionan como una organización con un futuro promisorio.
2. La correcta identificación del mercado objetivo que pertenece a un segmento desatendido por las instituciones del sistema financiero le ha permitido a COOPAC AQP tener una ventaja competitiva; atiende la demanda a través de productos adecuados con la presentación de requisitos básicos y bajo un riesgo de no pago controlado. Esta ventaja competitiva sostiene el posicionamiento de COOPAC AQP como una empresa que fomenta la inclusión financiera.
3. El contexto externo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, el cual para algunas puede ser un desafío al tener que adecuarse al esquema de supervisión de la SBS, es para COOPAC AQP una situación favorable ya que sus

operaciones cumplieran los estándares requeridos y con ello busca generar mayor confianza en los clientes y potenciales fondeadores.

4. Una de las principales amenazas de COOPAC AQP es el ingreso de nuevos competidores informales y formales que replican el producto principal de la organización, el crédito grupal, para el cual no tienen necesariamente la experiencia sobre la metodología de otorgamiento que le ha entregado los niveles de morosidad descritos. Sin embargo, es importante considerar como un riesgo el centrar el modelo de negocio en un solo producto, lo cual llama a la necesidad de diversificación en los planes de expansión que se propusieron en el presente plan estratégico.
5. El producto de crédito grupal de COOPAC AQP es una ventaja competitiva debido a que ha sostenido el desempeño de la organización y es parte importante en la gestión del conocimiento de la organización. A pesar de ello, se han evidenciado falencias en su aplicación por falta de capacidades por formación y experiencia en los equipos y la falta de herramientas tecnológicas que permitan mejoras adicionales sobre el desempeño actual del producto.
6. Para el logro de los objetivos planteados de COOPAC AQP es trascendental el capital humano. Los líderes de COOPAC AQP han sido un activo importante para el desempeño histórico de COOPAC AQP; sin embargo, por los planes de expansión, la implementación de un nuevo diseño organizacional y la adecuada selección de personas son las principales fuentes de despliegue de las estrategias definidas. El liderazgo debe multiplicarse en la organización.
7. Una de las principales limitaciones de COOPAC AQP es el débil posicionamiento de marca, el cual resulta disociado a la importancia que la organización define para el contacto cercano con el cliente. Esta capacidad

valiosa al depender del contacto de la persona y no necesariamente de COOPAC AQP se presenta también como un riesgo a futuro, ya que el consumidor podría estar fidelizado con la persona que atiende las necesidades de crédito y no necesariamente con la organización.

8. Someterse a una evaluación; realizada por una institución con amplio reconocimiento como MICRORATE; para obtener una calificación institucional, pone a COOPAC AQP un paso adelante para poder competir de forma más eficiente en el mercado; ya que dicha evaluación le ha brindado una mejor visión sobre sus fortalezas y debilidades como institución.

10.3. Recomendaciones Finales

En base a las conclusiones definidas, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Al Gerente de Negocios de Crédito Grupal, incrementar el abanico de productos con los que cuenta la empresa, con el objetivo de cubrir otras necesidades de sus clientes actuales y potenciales; así mismo, iniciar un plan de expansión en el norte del país (Piura, Chiclayo y Chimbote); zonas donde actualmente se encuentra una gran cantidad de personas que cumplen con el perfil de cliente que atiende COOPAC AQP.
2. Al Gerente de Administración y Finanzas, buscar alianzas estratégicas con socios nacionales y/o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global (“palanca”) que contribuya con la expansión de la empresa y así mejorar su posición frente a las oportunidades que le brinda el sector; así como neutralizar su mayor amenaza (altas tasas de fondeo).
3. Al Gerente General, implementar el nuevo diseño organizacional propuesto en el presente documento, para asegurar una mejor organización y gestión de la

empresa, así como de las áreas que la conforman. Este nuevo orgánico le permitirá a COOPAC AQP enfocar a cada una de sus áreas en el logro de objetivos específicos que ayuden al logro de las estrategias organizacionales; sobre todo en la gestión del talento humano, que hoy en día no se encuentra adecuadamente consolidada. De igual manera, tras el rediseño organizacional es importante que COOPAC AQP revise sus procesos y realice una reingeniería para encontrar alineamiento entre estrategia, estructura y operaciones por proceso.

4. Al Gerente General, presentar el Plan Estratégico propuesto a la junta de gerentes y asignar al Gerente de Administración y Finanzas como el responsable del seguimiento de dicho plan para asegurar que las áreas responsables de la medición y seguimiento del cumplimiento de los objetivos a corto plazo; definidos en el presente documento; lo realicen de forma periódica y con la importancia que merece, ya que el logro de los mismos asegurará el cumplimiento de objetivos a largo plazo y por consiguiente la visión, así como los intereses organizacionales de COOPAC AQP. En caso de identificarse alguna desviación sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, este deberá alertar a la Gerencia correspondiente para la ejecución de acciones correctivas según se requiera.
5. Al Gerente de Administración y Finanzas, asegurar la asignación de los recursos (tangibles, intangibles y humanos) a través de la elaboración de un presupuesto que garantice el cumplimiento de los diversos objetivos año a año; así como difundir la importancia del adecuado uso de los recursos y el incremento de la productividad.

6. Al Gerente General, analizar constantemente los cambios en el entorno, para así evaluar el plan estratégico propuesto y ajustar las estrategias correspondientes. Es importante además que en los planes de gestión del cambio sea contemplado el escenario de tener una estrategia y estructura flexible que permita el cumplimiento de objetivos considerando los permanentes cambios en el entorno.
7. Al Gerente de Negocios de Crédito Grupal, no descuidar su preocupación por la mejora continua de su producto estrella y sus procesos e ir identificando nuevos productos que este sector desatendido pueda requerir en un futuro. Por otro lado, es prioridad de la Gerencia de Gestión de Talento Humano definir cuál debe ser el perfil de colaborador que requiere, así como cuáles serán las estrategias de retención que se deberá aplicar con los mismos, para que, ante un crecimiento agresivo, COOPAC AQP no se vea afectada por un alto nivel de rotación.
8. Al Gerente de Gestión de Talento Humano, desarrollar y ejecutar una propuesta estratégica de comunicación interna y externa que asegure la comprensión y alineamiento del capital humano con los nuevos objetivos propuestos para COOPAC AQP y la correcta gestión del cambio. Hacia los consumidores y potenciales fondeadores se deben definir propuestas de comunicación para atraerlos a la propuesta de COOPAC AQP.

10.4. Futuro de COOPAC AQP

El Perú es un país con un importante dinamismo financiero, sin embargo, la mayor parte de las instituciones financieras (reguladas y no reguladas) prefieren brindar sus servicios a personas que no representen un alto riesgo; dejando de lado a aquellos que en algún momento registraron un mal precedente crediticio o hoy en día no cuentan con muchos

recursos económicos. COOPAC AQP es una de las pocas instituciones que hoy en día atiende a este sector; con el objetivo de ayudarlos a crecer y cumplir con sus metas a un corto y mediano plazo; con un producto adaptado al tipo de sector, logrando así que los clientes mejoren sus comportamientos de pago, su educación financiera, así como su calidad de vida.

La industria de las microfinanzas siempre ha estado girando en torno al otorgamiento de créditos individuales, los cuales consideraban la evaluación de ratios financieros del cliente y/o empresa consolidadas para la aprobación de los mismos; dejando de lado a aquellas personas con giro de negocios altamente rotativo o que requerían montos mínimos para iniciar un pequeño negocio; COOPAC AQP ha identificado que a través del otorgamiento de créditos grupales; con una adecuada metodología; puede atender a estos clientes y lograr un crecimiento sostenido en conjunto, por lo cual la implementación del presente plan estratégico puede llevar a COOPAC AQP a seguir cumpliendo con su propósito y prepararse para las nuevas necesidades de este sector en un futuro cercano. En la Tabla 38, se muestra la situación actual de COOPAC AQP y la situación futura a la cual llegaría aplicando el plan propuesto en el presente documento.

Tabla 38

Situación Futura de COOPAC AQP

| Objetivo | Situación al 2018 | Situación Futura |
|--------------------------|---|---|
| Objetivo a largo plazo 1 | Participación de 7.9%, considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en los departamentos de Arequipa y Lima, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa). | Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en los departamentos de Arequipa y Lima, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. |
| Objetivo a largo plazo 2 | ROE de 18.4%, ROA de 2.74% y EBITDA de S/ 3MM. | Al 2023 lograr un ROE, ROA y EBITDA de 24%, 5% y S/ 6 MM respectivamente |
| Objetivo a largo plazo 3 | Calificación institucional en microfinanzas de "C" (evaluación realizada por MICRORATE). | Al 2023 lograr una calificación institucional en microfinanzas de "B+" (evaluación realizada por MICRORATE). |
| Objetivo a largo plazo 4 | Bancarización de 6514 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). | Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). |

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed., México D. F., México: Pearson

Tabla 39
Plan Estratégico Integral de COOPAC AQP

| VISIÓN | | | | | | | Valores |
|---|--|--|--|---|--|--|---|
| Al 2023, ser la cooperativa líder de la región Arequipa; reconocida a nivel nacional como una institución que promueve la inclusión financiera y goza de una rentabilidad sostenible a un nivel de riesgo saludable; preocupada por contribuir con la sociedad y el desarrollo económico del Perú | | | | | | | |
| Intereses Organizacionales | | Objetivos de Largo Plazo | | | | Principios Cardinales | |
| | | OLP 1 | OLP 2 | OLP 3 | OLP 4 | | |
| 1 | Incremento de participación del mercado | Al 2023 lograr una participación de mercado del 15% considerando como universo a todas las cooperativas supervisadas por FENACREP, con activos Superiores a 1500 UIT, ubicadas en los departamentos de Arequipa y Lima, con colocación de créditos para la micro y pequeña empresa. Al cierre del 2018 se contó con una participación de 7.9% con una tasa de crecimiento de 5.37 puntos porcentuales respecto al año 2017, según los reportes de FENACREP al cierre del 2018. | Al 2023 lograr un ROE, ROA y EBITDA de 24%, 5% y S/ 6 MM respectivamente. Al cierre del 2018 se logró un ROE de 18.4%, ROA de 2.74% y EBITDA de S/ 3MM, según los Estados Financieros de COOPAC AQP al cierre del último año contable. | Al 2023 lograr una calificación crediticia de "B+" (institución con buena capacidad de pago de sus obligaciones, con riesgo bajo frente a posibles cambios en el sector). En el año 2018 COOPAC AQP pasó por un proceso de evaluación realizada por MICRORATE (Calificadora de Riesgos), en la cual obtuvo una calificación "C". | Al 2023 lograr la bancarización de 8,000 mujeres de los segmentos económicos bajo y medio bajo; según la segmentación por ingresos realizada por INEI (2016). En el año 2018 se bancarizaron 6514 mujeres de dichos segmentos, con un incremento de 4697 mujeres respecto al 2017, según los cuadros anuales históricos del 2018 de COOPAC AQP. | 1 | Influencia de Terceras Partes |
| 2 | Rentabilidad sostenida | | | | | 2 | Lazos Pasados y Presentes |
| 3 | Mejorar la clasificación de riesgos | | | | | 3 | Contrabalance de Intereses |
| 4 | Incremento del nivel de bancarización de mujeres con bajos recursos | | | | | 4 | Conservación de los Enemigos |
| Estrategias | | | | | | Políticas | |
| E1 | FO1. Abrir nuevas agencias en las ciudades de Piura, Chiclayo y Chimbote y evaluar su viabilidad en la matriz ERIC – Blue Ocean Strategy para asegurar "la creación de valor" con un enfoque de mayor diferenciación al menor costo. FO2. Adquirir un sistema de información geográfica para recopilar, gestionar y analizar datos de ubicación espacial, así como patrones de comportamiento, que ayuden a COOPAC AQP a segmentar a sus actuales y potenciales clientes por zonas geográficas. | x | x | x | x | | |
| E2 | FO3. Implementar "Puntualita" como estrategia de captación y fidelización de clientes; siendo el objetivo de esta el otorgamiento de puntos al cliente (por el adecuado pago de cuotas), para que posteriormente pueda canjearlos por diferentes premios. | x | | | x | | |
| E3 | FO4. Buscar alianzas estratégicas con socios nacionales o extranjeros que le permitan incrementar capital para fortalecer el patrimonio y mejorar el ratio de capital global ("palanca") que contribuya con la expansión. | x | x | | x | P1. Promover el crecimiento sostenido de la empresa (incremento en participación de mercado con el adecuado control de mora) | |
| E4 | FO5. Implementar el producto Empresario en los segmentos desatendidos de la provincia de Lima para incrementar la Rentabilidad de COOPAC AQP y su participación de mercado. | x | x | | x | P2. Promover la transparencia y el gobierno corporativo para convocar y poder elegir inversionistas privados | Integridad |
| E5 | DO2. Implementar un área de marketing con enfoque estratégico, para que dicha área pueda brindar indicadores que muestren resultados sobre penetración de mercado, fidelización de clientes, entre otros | x | | | x | P3. Desarrollo de políticas de buenas prácticas organizacionales | Responsabilidad |
| E7 | DO5. Realizar convenios con instituciones sin fines de lucro como "Water.org" para brindar productos adicionales a sus actuales clientes; quienes requieren financiamiento para poder acceder a servicios de agua potable y/o al saneamiento de sus viviendas, entre otros. | x | x | | x | P4. Desarrollar procedimientos y estándares para la apertura de nuevas agencias | Compromiso |
| E10 | FA1. Desarrollar un plan de comunicaciones para promocionar los productos de COOPAC AQP, así como los beneficios de cada uno de estos; buscando mejorar el posicionamiento de la empresa en el segmento, así como su diferenciación respecto a las Fintech. | x | | | x | P5. Desarrollar perfiles mínimos a cumplir por puesto | |
| E12 | FA2. Hacer pública la calificación obtenida por COOPAC AQP, luego de pasar por el proceso de evaluación de MICRORATE, para mostrar una posición más sólida frente a las posibles fuentes de fondeo y tener opción de negociación demostrando sostenibilidad institucional a largo plazo. | x | | | x | P6. Desarrollar políticas para tablas de reemplazo | |
| E13 | FA4. Conformar un equipo de gestión de riesgos con la capacidad de poder anticipar los efectos de una desaceleración económica, revise las provisiones de cartera existentes y se enfoque en la recuperación de los créditos en morosidad. | x | x | | x | P7. Desarrollar programas de evaluación y capacitación continua para el personal | |
| E15 | DA3. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la dispersión y recaudación de efectivo a través de puntos físicos de atención u operaciones virtuales, tales como BIM, KASNET, entre otras; las cuales se verían beneficiadas al asegurarles un mínimo de transacciones mensuales, así como el posible crecimiento de su red de atención. | | | | | P8. Promover la calidad, revisión y actualización periódica de los documentos normativos de la empresa | |
| E19 | | | x | x | x | P9. Desarrollo de proceso de implementación y actualización de sistemas tecnológicos (software y hardware) | |
| | | | | | | P10. Desarrollar políticas de calidad de cartera y control de provisiones | |
| | | | | | | P11. Promover la innovación y desarrollo de productos financieros inclusivos | |
| | | | | | | P12. Promover la innovación y desarrollo de medios de dispersión y recaudación | |
| | | | | | | P13. Desarrollar políticas de saturación, balanceo y costeo de canales de atención | |
| Tablero Control | | Objetivos de Corto Plazo | | | | Tablero Control | Código de Ética |
| | | OCP 1.1 Al 2023 lograr un total de 110,000 clientes (54,000 el primer año, 69,000 el segundo año, 84,000 el tercer año, 99,000 el cuarto año y 110,000 el quinto año), con un ticket promedio de S/ 2,000. Al cierre del 2018 se logró contar con un total de 39,128 clientes con un ticket promedio de S/ 1,500 y un crecimiento de 25,000 clientes respecto al 2017. | OCP 2.1 Al 2023, reducir la relación gastos de personal sobre gastos administrativos de 68% a 53% (una reducción a 65% el primer año, a 62% el segundo año, a 59% el tercer año, a 56% el cuarto año y 53% el quinto año). | OCP 3.1 Al 2020 estandarizar y documentar el 100% de procedimientos relacionados al Buen Gobierno Corporativo y de Gerencia (alcanzar una estandarización de 68% el primer año, 76% el segundo año, 84% el tercer año, 92% el cuarto año y 100% el quinto año). Actualmente se tiene estandarizado y documentado el 60% de dichos procedimientos. | OCP 4.1 Al 2023 lograr la bancarización de 6000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Mujer" con un crecimiento a 2000 mujeres bancarizadas el primer año, 3200 el segundo año, 4500 el tercer año, 5700 el cuarto año y a 6000 mujeres el quinto año. Actualmente el volumen promedio de clientes nuevos bancarizados por año a través de este producto asciende a 800, según los reportes internos de COOPAC AQP. | | |
| 1. Perspectiva Financiera | | OCP 1.2 Al 2023 lograr 33,000 clientes nuevos (15,400 el primer año, 19,800 el segundo año, 24,200 el tercer año, 28,600 el cuarto año y 33,000 el quinto año). Al cierre del 2018 el volumen promedio de clientes nuevos por año ascendió a 11,000, según los reportes internos de COOPAC AQP. | OCP 2.2 Al 2023 reducir el gasto de provisiones del total de créditos en 1.5 puntos porcentuales (una reducción de 0.52 puntos porcentuales el primer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el segundo año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el tercer año, una reducción de 0.52 puntos porcentuales el cuarto año y una reducción de 0.52 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 se registró 4.1% de gasto por provisiones, según los reportes internos de COOPAC AQP. | OCP 3.2 Incrementar el porcentaje de clientes en calificación normal del total de clientes de COOPAC AQP de 33% a 50% en el periodo del 2019 al 2023 (a 36.4% el primer año, a 39.8% el segundo año, a 43.2% el tercer año, a 46.6% el cuarto año y a 50% el quinto año). | OCP 4.2 Al 2023 lograr la bancarización de 2000 mujeres (de los segmentos económicos bajo y medio bajo) a través del otorgamiento de créditos "Agilita para todos" con un crecimiento a 400 mujeres bancarizadas el primer año, 800 el segundo año, 1200 el tercer año, 1600 el cuarto año y a 2000 mujeres el quinto año). El volumen promedio esperado de clientes bancarizados por año a través de este producto asciende a 400, según las estrategias de implementación de nuevos productos de COOPAC AQP. | 1. Perspectiva Financiera | |
| OCP 2.1. | | | | | | OCP 2.1. | |
| OCP 2.2. | | | | | | OCP 2.2. | |
| OCP 3.3. | | | | | | OCP 3.3. | |
| OCP 4.1. | | | | | | OCP 4.1. | |
| 2. Perspectiva del Cliente | | OCP 1.3 Al 2023 implementar 15 agencias (3 agencias el primer año, 3 agencias adicionales el segundo año, 3 agencias adicionales el tercer año, 3 agencias adicionales el cuarto año y 3 agencias adicionales el quinto año). Al cierre del 2018 se contó con tres agencias, realizando la apertura de dos de ellas como inicio del plan de expansión de COOPAC AQP. | OCP 2.3 Al 2023, reducir el porcentaje de morosidad sobre el total de la cartera de 2.91% a 2.8% (una reducción a 2.888% el primer año, a 2.866% el segundo año, a 2.844% el tercer año, a 2.822% el cuarto año y a 2.8% el quinto año). | OCP 3.3 Lograr una representación de 16.2% de los adeudados y obligaciones financieras como fuentes de fondeo; logrando el primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año 23%, 25%, 22%, 19.2% y 16.2% de representación respectivamente. Actualmente se registra una representación de 1% sobre el total de fuentes de fondeo (depósitos a la vista y patrimonio). | | 2. Perspectiva del Cliente | |
| OCP 1.1. | | | | | | OCP 1.1. | |
| OCP 1.2. | | | | | | OCP 1.2. | |
| OCP 4.1. | | | | | | OCP 4.1. | |
| 3. Perspectiva Interna | | OCP 1.4 Al 2023, incrementar el número promedio de grupos atendidos por Analista de Créditos a 35 grupos (23 grupos el primer año, 26 grupos el segundo año, 29 grupos el tercer año, 32 grupos el cuarto año y 35 el quinto año). Al cierre del 2018 un Analista de Créditos atendió 20 grupos en promedio, según los reportes internos de COOPAC AQP. | OCP 2.4 Al 2023, reducir el porcentaje de rotación promedio de colaboradores de 5.9% a 4.5% (una reducción a 5.62% el primer año, a 5.34% el segundo año, a 5.06% el tercer año, a 4.78% el cuarto año y a 4.5% el quinto año) | OCP 3.4 Al 2023, incrementar el ratio de productividad del personal de COOPAC AQP de 161.7 a 170.0 (un incremento a 163.36 el primer año, a 165.02 el segundo año, a 166.68 el tercer año, a 168.34 el cuarto año y a 170 el quinto año). | | 3. Perspectiva Interna | |
| OCP 1.3. | | | | | | OCP 1.3. | |
| OCP 1.4. | | | | | | OCP 1.4. | |
| OCP 2.3. | | | | | | OCP 2.3. | |
| OCP 3.1. | | | | | | OCP 3.1. | |
| OCP 3.2. | | | | | | OCP 3.2. | |
| OCP 4.2. | | | | | | OCP 4.2. | |
| 4. Aprendizaje de la Organización | | OCP 1.5 Al 2023, incrementar la productividad promedio de los Analistas de Créditos en 20 puntos porcentuales (8 puntos porcentuales el primer año, 5 puntos porcentuales el segundo año, 3 puntos porcentuales el tercer año, 2 puntos porcentuales el cuarto año y 2 puntos porcentuales el quinto año). Al cierre del 2018 la productividad promedio de los Analistas de Créditos fue de 50%, según los reportes internos de COOPAC AQP. | | | | 4. Aprendizaje de la Organización | 1. Todo colaborador debe comprometerse en brindar un servicio de calidad a sus clientes, generando una buena relación con los mismos para conocer sus expectativas y tratar de ir más allá de ellas. 2. La información brindada a cualquier cliente sobre los productos que COOPAC AQP ofrece debe ser clara, transparente y completa; a fin de que no tenga dudas y se propicie la educación financiera. 3. Todos los productos ofrecidos, así como los procesos que los soportan estarán alineados a las normas establecidas por la SBS. A pesar de no ser una empresa regulada, COOPAC AQP está convencida de que estas medidas le permitirán expandirse en forma confiable y sólida. 4. El recurso más valioso de COOPAC AQP es el recurso humano; por lo tanto, su formación, desarrollo y crecimiento es parte del compromiso de la empresa. |
| OCP 1.5. | | | | | | OCP 1.5. | |
| OCP 2.4. | | | | | | OCP 2.4. | |
| OCP 3.4. | | | | | | OCP 3.4. | |
| RECURSOS | | | | | | | |
| ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | | | | | | | |
| PLANES OPERACIONALES | | | | | | | |

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015, 3a ed., México D. F., México: Pearson

MISIÓN
Somos una institución financiera supervisada, con un enfoque de reinserción e inclusión financiera; que busca el progreso de las personas a través del otorgamiento de créditos grupales a mujeres emprendedoras y créditos individuales a empresarios emergentes en el mercado peruano; para dicho fin, contamos con una tecnología crediticia robusta; apoyada en la innovación tecnológica, la mejora continua, la responsabilidad social y la participación de nuestros colaboradores, que nos permite lograr una mayor cercanía con nuestros clientes.

Referencias

- Avolio, B., Stickney, C., Weil, R., Schipper K. & Francis J. (2012). *Contabilidad Financiera: Una introducción a conceptos, métodos y usos*. Argentina: Cengage Learning Argentina
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del Sistema Financiero, de Seguros, AFP y Unidades de Inteligencia Financiera. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). Reporte de Inflación: Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020. *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva el Perú. (2018) *Reporte de Estabilidad Financiera*. Mayo 2018. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva el Perú. (2018) *Reporte de Estabilidad Financiera*. Mayo 2019. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2019/mayo/ref-mayo-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). Reporte Producto bruto interno y demanda interna. Nota Semanal N° 10-2019. Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Mundial. (2017). Perú, panorama general. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

BBVA Research. (3 de septiembre de 2019). Perú | Revisión del escenario base de crecimiento en 2019 y 2020. Lima. Recuperado de:

<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-revision-del-escenario-base-de-crecimiento-en-2019-y-2020/>

Cámara de Comercio de Lima. (2016). Perú. Programa Económico 2016-2021. El desafío es crecer. Recuperado de:

https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf

Castilleja-Vargas, L. (2018). Retos del desarrollo en Perú. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desaf%C3%ADos-de-desarrollo-en-Per%C3%BA.pdf>

Class & Asociados S.A. (2019). Fundamentos de clasificación de riesgo - Compartamos Financiera S.A. Recuperado de:

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Fundamento%20CompartamosFinan%201812.pdf>

Consejo Nacional de Competitividad. (2018). Principales ejes para impulsar la competitividad y productividad. Versión para comentarios. Ministerio de Economía y Finanzas. Extraído de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/competitividad_productividad.pdf

COOPAC AQP (2017). *Estudio de Factibilidad de Mercado, Financiero y de Gestión para la constitución de una Caja Rural de Ahorro y Crédito, AQP*. 2017 Lima, Perú.

COOPAC AQP (2017). *Memoria Anual 2017 de Cooperativa de Ahorro y Crédito AQP*.

COOPAC AQP (2018). *Cuadros anuales históricos*.

COOPAC AQP (2018). *Modelo Operativo de COOPAC AQP, 2018*.

COOPAC AQP (2018). *Informe de seguimiento de apertura de agencia Lima Sur*.

COOPAC AQP (2018). *Guía de Producto de COOPAC AQP al 2018*.

COOPAC AQP (2018). *Guía de Producto de Crédito Grupal de COOPAC AQP*.

COOPAC AQP (2018). *Mapa de Procesos de COOPAC AQP 2018*.

COOPAC AQP (2018). *Estados Financieros de COOPAC AQP 2014-2018*.

COOPAC AQP (2019). Nuestra Historia. *COOPAC AQP*. Recuperado de:

<http://kori.pe/nosotros/>

COOPAC AQP (2019). *Organigrama General de COOPAC AQP V4.0*

COOPAC AQP (2019). *Tarifarios de Operaciones Activas y Pasivas de COOPAC AQP 2019*.

Cooperativa de Ahorros y Crédito AQP (2019). Cuadros anuales históricos.

Cooperativa de Ahorros y Crédito AQP (2019). Plan operativo anual.

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3ra Ed.). Perú:

Pearson Educación

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

Perú: Pearson

El Peruano. (2019). *Sube proyección de crecimiento de PBI para 2019*. Recuperado en abril

2019 de: <https://elperuano.pe/noticia-sube-proyeccion-crecimiento-pbi-para-2019-75587.aspx>

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2018). Boletín trimestral de la Federación

Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. Información al 30 de junio del

2018. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-](http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf)

[pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf](http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf)

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (2018). Ranking cooperativo periodo diciembre

del 2018. Recuperado de: <https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (2018). *Información del Sistema Cooperativo*. Ranking Cooperativo. Recuperado de: <https://www.fenacrep.org/25-ranking-cooperativo>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú, Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2016*. Año base 2007. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú: Censo Nacional de Cooperativas 2017. Recuperado de: http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/k2/censos/cooperativas/item/download/99_ace8a139b789772e6ad185443b679e8c

Microrate (Mayo de 2016). Newsletter Latinoamérica. Recuperado de: http://www.microrate.com/media_microrate/uploads/ficha_reporte/NEWSLETTER0516.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019). *Aprendiendo a Exportar Paso a Paso* [27 de marzo de 2019]. Recuperado de:

<http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/handle/123456789/3802>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018) *¿Quiénes Somos? Funciones principales.*

Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/es/quienes-somos/funciones>

Ministerio de la Producción (2007) *Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios.* Recuperado de: <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/-1/LIBRO-V5.pdf>

Morales. Y. (2017). Las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú, importancia y necesidad de un nuevo modelo de supervisión. Recuperado de:

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12898>

Ruiz-Arranz, M., Beverinotti, J., Andrian, L. G., Stucchi, R., Lotti, G., Castellani, F. & Avellán, L. (2018). Creciendo con productividad: Una agenda para la Región Andina. Inter-American Development Bank. Recuperado de:

<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=0uCGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=ruiz-arranz+deza&ots=W1BYN0h7m-&sig=S8AMAEoM1fEr-BYWeNeVDWlurE0>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018) *Acerca de la SBS (Qué es la SBS?).*

Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/acercadelasbs>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018) *Evolución del Sistema Financiero Peruano.*

Recuperado de:

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). Carpeta de información del Sistema Financiero de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Información al 31 de diciembre del 2018. Recuperado de:

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019) *Sistema Financiero Peruano. Febrero 2019.*

Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Febrero/SF-0003-fe2019.PDF>

Superintendencia de Mercado de Valores (2018) *Estado de Situación Financiera de*

Compartamos Financiera S.A. 31 de diciembre de 2018. Recuperado de:

https://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=3B437049F5AB91E01800A2C3EE81AAE54B6A2F78C8C73832272154C73634F9AD7C6EA09F50277263FBAC43B1B157311504DD029E06203B8108BD5F5135804507BE18865E186DC21D4C10F5D309734F69B8D60E045D85758F73FF0B04261F610B47684BD72C90E332E5E464FB63

Tarrillo, L. (2019). Qué es y cómo se calcula el PBI. *Diario La República. Economía.*

Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1276420-pbi-calcula>

Torres, J. (2016). Clusters de las industrias en el Perú. Documento de trabajo del Departamento de Economía. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de:

<http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/DDD427.pdf>

World Economic Forum. (2018). The Global Competitiveness Report 2018. Extraído de:

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/#economy=PER>

Apéndice A: Entrevista a Julio Valencia Núñez

Cargo: Gerente General de COOPAC AQP

Medio: Presencial

Tema: Administración y Gerencia

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

Sí, todos los años se elabora un Plan estratégico en coordinación con las principales gerencias, quienes son las encargadas de asegurar su cumplimiento desde cada una de sus áreas.

2. ¿Cree que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual del sector micro financiero?

Nuestra misión, visión y estrategia actual están alineados a nuestro propósito como empresa; que es fomentar la inclusión financiera y enfocarnos en la atención de los segmentos de más bajos recursos.

3. ¿Siente que la capacidad gerencial y de liderazgo es la adecuada para los objetivos que busca lograr la empresa en el sector en el que se encuentra?

Sí, la actual plana de gerentes tiene experiencia demostrada en otras instituciones del sistema financiero; siendo su última experiencia la de COMPARTAMOS FINANCIERA, empresa que hoy en día es un referente en cuanto al número de clientes que viene atendiendo a través del crédito grupal.

4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Sí, para saber cuánto mercado objetivo tenemos, siempre revisamos las estadísticas emitidas por INEI, institución que a través de sus reportes nos ayuda a tener claridad de si nuestro nicho de mercado va creciendo y cuáles son las zonas geográficas donde más se concentran las personas del segmento que queremos atender. Así mismo, periódicamente se hace la revisión de la participación de mercado y calidad de cartera de nuestro principal referente

(COMPARTAMOS FINANCIERA), para identificar qué acciones preventivas o correctivas se deben realizar, en caso corresponda.

5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Sí, el diseño es horizontal, tenemos 6 gerencias con funciones claras y profesionales con la formación y la experiencia que se necesita.

6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí, cada gerente tiene claro cuál es su labor y su objetivo específico como área; hoy en día aún no se ha consolidado la gerencia de personas como tal, sin embargo, venimos trabajando en la reestructuración del orgánico general para brindarle a dicha área la importancia que merece.

7. ¿Se cumplen los principios de unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Sí, desde el inicio de la creación de la COOPAC, la instrucción brindada a cada gerente fue que pensarán en sus áreas, como áreas de soporte de una gran empresa; solicitándoles que tuvieran claridad sobre su labor como colaboradores de gestión, delegando actividades operativas a otros colaboradores a su cargo, así como la formación de colaboradores que pudieran reemplazarlos en algún momento por cualquier motivo (enfermedad, vacaciones, licencias, renuncias, etc.).

8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí, en COOPAC AQP estamos convencidos que nuestro más valioso recurso es el colaborador; ya que ellos hacen posible el logro de metas y objetivos de la empresa; por lo antes mencionado, tratamos de que cuenten con un ambiente laboral adecuado, así como con remuneraciones competitivas en el mercado según nuestro rango empresarial.

9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí, nuestra cultura organizacional está basada en valores que buscan el desarrollo y bienestar del colaborador; por lo que cual cualquier acción ejecutada en la empresa, se rige bajo dichos valores, asegurando así el mantenimiento de un buen clima organizacional.

10. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí, al ser una empresa en proceso de crecimiento, nuestros colaboradores tienen la oportunidad de desarrollar una línea de carrera bastante atractiva.

11. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Sí, porque todos los procesos se encuentran adecuadamente mapeados y definidos (logrando un equilibrio entre la eficiencia del mismo y el control del riesgo que representa). Hoy en día venimos definiendo indicadores que nos permitan elaborar tableros de control que nos brinden alertas por si alguno de los procesos más críticos se está desviando del objetivo esperado.

12. ¿Se desarrollan pronósticos de ventas, de producción, financieros u otros?

Las gerencias de negocios grupal e individual realizan proyecciones de ventas anuales; que sirven de base para que todas las demás áreas realicen sus proyecciones financieras, de capacidad de planta, etc.

13. ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?

Sí, sobre todo ahora que nos encontramos en proceso de crecimiento; sin embargo, venimos elaborando una estructura orgánica que nos permita soportar las necesidades según nuestra proyección al 2022.

Apéndice B: Entrevista a Yeffri Carlín Mora y Sisi Rosado Caro

Cargo: Gerentes de Negocios de Crédito Grupal e Individual

Medio: Presencial

Tema: Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

1. ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Sí, COOPAC AQP tiene claramente identificado el perfil del cliente al que desea atender (personas que pertenecen a los segmentos económicos medio bajo y bajo, según la segmentación realizada por el INEI).

2. ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Sí, en base al perfil de cliente al que queremos atender se han definido las zonas geográficas donde se comercializará el producto y cuáles serán las estrategias de penetración a aplicar.

3. ¿Los productos están óptimamente posicionados en estos segmentos?

Sí, a lo largo de estos años hemos tenido una aceptación positiva sobre el producto. Por otro lado, hemos identificado que nuestra labor de bancarización y reinserción financiera se viene cumpliendo año a año; por lo cual le brindamos oportunidades de crecimiento a dichos clientes.

4. ¿La participación en el mercado se ha incrementado?

Sí, las operaciones de COOPAC AQP se iniciaron en la ciudad de Arequipa; sin embargo, al identificar un mercado desatendido en la ciudad de Lima, en el año 2017 decidimos abrir una agencia; debido a la gran aceptación que se tuvo en esta, tuvimos que abrir nuevos puntos de atención, por lo que hoy en día contamos con cinco agencias. Estas acciones nos llevaron a incrementar poco a poco nuestra participación de mercado, así como a afinar nuestros procesos internos.

5. ¿El alcance de las operaciones es solo local?

Nuestras operaciones se dan a nivel nacional (hoy en día venimos atendiendo todo Lima y Arequipa).

6. ¿Las ventas están geográficamente bien distribuidas?

Nuestro modelo de comercialización implica que cada Analista de Créditos tenga asignada una zona de atención, la cual es visitada por este de forma periódica, logrando así generar un vínculo con los clientes. Si hablamos de operaciones transaccionales, el trabajar con canales externos (como cajas, bancos, etc.), nos permite estar cerca del cliente sin la necesidad de tener oficinas físicas en cada zona de atención.

7. ¿La organización desarrolla investigación de mercados?

Sí, no tenemos un área especializada en dicha actividad, sin embargo, en cada planeamiento anual, los colaboradores a mi cargo realizan un análisis de mercado básico que nos permite definir nuestra estrategia de ventas.

8. ¿La fuerza de venta es eficiente y eficaz?

Como en toda organización, existen analistas de créditos que tienen un buen desempeño y otros que no, pero si hablamos en promedio, hasta la fecha hemos presentado un buen desempeño, el cual se avala con los resultados obtenidos año a año.

9. ¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos organizacionales?

Tenemos publicidad básica, volantes y merchandising, que utilizamos para nuestras campañas de promoción. El producto que oferta COOPAC AQP es más un producto que se referencia de cliente a cliente que a través de medios de comunicación; sin embargo, no descartamos el poder utilizar en algún momento la publicidad a través de redes sociales, ya que un gran porcentaje de clientas tiene entre 18 a 25 años.

10. ¿Es la industria altamente competitiva?

El sector financiero es altamente competitivo, ya que existen entidades supervisadas, así como no supervisadas que siempre están en búsqueda de incrementar su participación de mercado, sin contar a los medios informales con los que cuentan las personas para poder adquirir un crédito de la manera más fácil (prestamistas, familiares, etc.).

11. ¿Consideran que cuentan con la experiencia necesaria?

Contamos con un equipo de gerentes y jefaturas con más de 15 años de experiencia en el mercado, lo cual nos da un soporte sólido para poder gestionar adecuadamente la operación de la empresa.



Apéndice C: Entrevista a Fernando Revollar Choque

Cargo: Gerente de Operaciones y Tecnología de Información

Medio: Presencial

Tema: Operaciones & logística e infraestructura

1. ¿Cómo se distribuyen las agencias?

La ubicación exacta de cada agencia se define considerando factores como: (a) accesibilidad, logrando que los colaboradores y clientes tengan un gran abanico de vías de transporte para llegar a estas, (b) ser punto medio, ya que a través de una agencia física se atiende diferentes zonas geográficas, por lo que los colaboradores de negocios deben trasladarse constantemente entre su zona y la agencia, dado que el modelo operativo de COOPAC AQP establece que todo el proceso de otorgamiento de créditos debe realizarse en campo, evitando así que los clientes se trasladen a la agencia correspondiente; y (c) cercanía a instituciones financieras, dado que COOPAC AQP no cuenta con cajas propias para realizar transacciones bancarias, su modelo operativo transaccional lo trabaja a través de otras instituciones financieras con las cuales tiene contratados servicios de recaudación (pagos de cuota y depósitos de ahorros) y dispersión (desembolso de créditos y retiros de ahorros).

2. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos?

Sí, actualmente medimos la capacidad real de los procesos de otorgamiento de crédito grupal en sus cinco grandes momentos o pasos. Esta evaluación nos ha permitido identificar que nuestros procesos actuales son eficientes, sin embargo, tenemos una política de mejora continua en la que se está analizando constantemente como poder hacer más eficientes los tiempos sin modificar la razón de ser del proceso o política.

3. A nivel de la institución, ¿cómo se encuentra la gestión por procesos?

Contamos con un mapa de procesos y con procesos y políticas para la gestión de estos.

4. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

No, puesto nuestro objetivo es contar con las herramientas necesarias para soportar nuestras operaciones (sin realizar gastos en tecnologías que no agregarían valor a nuestra organización), por lo cual contamos con la tecnología adecuada para nuestra operación.

5. ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

Sí.

6. ¿Están las instalaciones, equipos, maquinas, oficinas, almacenes, y otros en buen estado?

Sí, cada espacio destinado al almacenamiento de documentos, tecnología u otros se encuentra adecuadamente habilitado para el cumplimiento de su objetivo de forma eficiente.

7. ¿La gerencia y equipo de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí, nos hemos preocupado porque nuestros mandos medios cuenten con la experiencia necesaria para formar a las personas a su cargo y contar con los respaldos correspondientes.

8. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Al igual que a los colaboradores de negocios, el equipo de operaciones de agencias es capacitado constantemente, ya que las mejoras en los procesos de negocios afectan directamente el trabajo del área de operaciones.

9. ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí, cada gerencia en COOPAC APQ tiene un presupuesto asignado.

Apéndice D: Entrevista a Alain Aviega

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas

Medio: Presencial

Tema: Finanzas y Contabilidad

1. ¿Los índices financieros son mejores que los promedios de la industria?

En los últimos años la entidad ha obtenido márgenes operativos mayores a sus pares (en 2018, 4.9% vs 2.7% de entidades reguladas por la SBS que ofrecen microcrédito). Esto se debe principalmente a altos márgenes financieros beneficiados por el mayor enfoque de la empresa en grupos solidarios, los cuales manejan una tasa de interés más alta. En cuanto a la solvencia se presenta un aceptable nivel de solvencia. Su ratio de apalancamiento está por debajo del de entidades reguladas que otorgan microcrédito (5.5% vs 6.0%, respectivamente); sin embargo, es superior al de una muestra de cooperativas de ahorro y crédito.

2. ¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?

Dentro de las fortalezas, se tiene que los índices de rentabilidad y solvencia son estables (superiores a los del segmento cooperativo), nuestro ratio de capital global está en 14%, lo que demuestra una estructura de capital estable. Por otro lado, dentro de nuestras debilidades, podemos mencionar que el crédito grupal es de alta rotación, por lo que la mala gestión de este puede llevar a obtener resultados negativos y por ende indicadores adversos.

3. ¿Es buena la estructura de capital?

Si, el capital global es del 14% muy por encima de sus pares, lo que demuestra la fortaleza de nuestro patrimonio.

4. ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

El patrimonio de las cooperativas es variable dado que está conformada por socios, en nuestro caso contamos con un respaldo de inversionistas que confían en la institución y por ende se puede aumentar el capital según la necesidad de la COOPAC.

5. ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?

Actualmente nuestra mayor fuente de fondeo son los socios ahorristas. Actualmente venimos teniendo conversaciones con instituciones fondeadoras extranjeras, sin embargo, creemos que estas negociaciones recién podremos cerrarlas en el mes de diciembre.

6. ¿Son pertinentes y de ayuda los estados financieros que se usan?

Los estados financieros nos permiten reportar mensualmente a la gerencia general nuestra situación para la toma de decisiones correspondientes.

7. ¿Se manejan presupuestos?, ¿de qué tipo?

Sí, en el mes de setiembre todas las gerencias elaboran el presupuesto de que requieren para su operación en el siguiente año (en base al plan de expansión del área de negocios); estos presupuestos se evalúan, aprueban y gestionan durante el año en acción.

8. ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

Sí, el contar con buenas prácticas de gobierno corporativo, nos permite ser transparente y formales en nuestro actuar, lo cual brinda tranquilidad y confianza a nuestros accionistas e inversionistas.

9. ¿Se efectúan análisis de riesgos?

Sí, el análisis de riesgos es uno de los ejes de nuestras prácticas de buen gobierno corporativo.

10. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Tengo una experiencia de diez años en el rubro financiero, cinco de los cuales ya vengo desempeñándome como Gerente de Administración en COOPAC AQP.

11. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de finanzas?

Estamos capacitando poco a poco a nuestros mejores colaboradores, para que estos se formen como posibles medios mandos en un futuro a mediano plazo.

Apéndice E: Entrevista a Alain Aviega

Cargo: Gerente de Administración y Finanzas

Medio: Presencial

Tema: Recursos Humanos

1. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?, ¿se miden usualmente?

No tenemos un indicador que mida estos aspectos, sin embargo, entendemos que el índice de rotación existente es un referente.

2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

Sí, sobre todo en el área de negocios, se elaboran evaluaciones de desempeño y capacidades, para que en base a ello se aprueben los ascensos correspondientes.

3. ¿Se cuenta con una organización y métodos?

Sí, tenemos un orgánico definido con funciones específicas por cada puesto.

4. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí, las incorporaciones y los ceses están debidamente documentados (asegurando el cumplimiento de lo establecido por el ministerio de trabajo, así como otros entes reguladores).

5. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí, a mediados del año realizamos la contratación de un experto en capacitaciones, quienes nos ha ayudado a determinar un buen programa de capacitación para la fuerza de ventas.

6. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?

Sí, contamos con una política adecuada para la promoción de colaboradores, como hoy en día nos encontramos en crecimiento organizacional, muchos de nuestros colaboradores han sido promovidos debido a su buen desempeño.

7. ¿Se cuenta con una política de coaching y asesoramiento?

Sí, en el área de negocios hoy en día tenemos colaboradores bastante jóvenes (promedio 26 años), los cuales ocupan puestos intermedios, por lo cual hemos implementado un programa de coaching que los ayude a mejorar sus habilidades.



Apéndice F: Entrevista a Fernando Revollar Choque

Cargo: Gerente de Operaciones y Tecnología de Información

Medio: Presencial

Tema: Sistemas de Información y Comunicaciones

1. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

No, actualmente elaboramos reportes con los indicadores requeridos por cada uno de los gerentes de la empresa, para que cada uno pueda evaluar la información que requiere.

2. ¿Se cuenta con sistema de soporte a la toma de decisiones?

Sí, los reportes especializados mencionados en la pregunta anterior.

3. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de sistemas de información y comunicación?

Sí, todos los colaboradores reciben una inducción sobre el uso del sistema cuando se incorpora a la empresa.

4. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Nuestro sistema es un sistema con autenticación por usuario y registro en base de datos de las actividades críticas que se pueden realizar en el mismo. Por otro lado, este se encuentra configurado por puesto, con lo cual nos aseguramos de que cada colaborador acceda a la información que le corresponde según su puesto de trabajo.

5. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí, todos los sistemas informáticos que utilizamos en la empresa se encuentran en línea.

6. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Son amigables a un nivel intermedio, ya que nuestro sistema core esta desarrollado en un lenguaje antiguo (FOX) y no hemos cambiado de tecnología porque el cálculo de intereses para operaciones pasivas y activas; así como otros procesos críticos, podrían verse afectados si la migración no se realiza adecuadamente.

7. ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?

Sí, nuestra política de mejora continua nos lleva a realizar actualizaciones constantemente.

8. ¿Se cuenta con capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicación?

Sí, cada vez que se realiza algún cambio o actualización, se realiza la capacitación y soporte correspondiente.

9. ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de sistemas de información y comunicaciones?

Sí, parte del proceso de capacitación incluye los beneficios del cambio, para evitar o disminuir la resistencia al cambio.

10. ¿La gerencia y los funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí, nos hemos preocupado porque nuestros mandos medios cuenten con la experiencia necesaria para formar a las personas a su cargo y contar con los respaldos correspondientes.

11. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

Se promueve el autoaprendizaje, ya que, al cambiar constantemente la tecnología, los colaboradores deben tener conocimiento de las últimas tecnologías.

12. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí, cada gerencia en COOPAC APQ tiene un presupuesto asignado.

Apéndice G: Entrevista a Fernando Revollar Choque

Cargo: Gerente de Operaciones y Tecnología de Información

Medio: Presencial

Tema: Tecnología & Investigación y Desarrollo

1. ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Sí, el ser una empresa en vías de crecimiento nos obliga a ser eficiente en el uso de nuestros recursos, por lo tanto, antes de proponer una mejora sobre cualquier proceso en la empresa o alguna idea innovadora, nuestros colaboradores realizan un análisis adecuado sobre los mismos.

2. ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Sí, se asignan los recursos que sean necesarios dentro del alcance de la investigación a realizar y el resultado esperado.

3. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí, a la fecha se han implementado varios proyectos que han ayudado al desarrollo de COOPAC AQP, tales como pagos a través de canales externos, pagos a través de BIM, geolocalización de grupos, app para registro y aprobación de créditos.

4. ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

Sí, la gerencia general está convencida que la innovación de la empresa es un factor que le brindará ventaja a la empresa sobre otras que hoy en día ofrecen créditos de forma clásica.

5. ¿Se terceriza esta actividad, toda o en parte?

No, todas las iniciativas de mejora e innovaciones se diseñan en la empresa.

6. ¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?

Acorde a la eficiencia en costo que se quiere lograr, nuestras soluciones son competitivas. Entendemos que hay bancos que invierten más en tecnología de punta, sin embargo, no es nuestro

core de negocio, ya que siempre nos enfocamos en soluciones que den un valor agregado a dicho core.

7. ¿La gerencia y los funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

Sí, el objetivo que siempre me han planteado en las empresas en las que he trabajado es brindar un valor agregado al giro del negocio con costos adecuados al tamaño de la empresa. Hasta la fecha todos estos han dado frutos en dichas empresas y se siguen usando con algunas mejoras implementadas como parte de su mejora continua.

8. ¿Se capacita y entrena al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?

Promovemos el autoaprendizaje.

9. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología, investigación y desarrollo?

Sí, cada gerencia en COOPAC AQP tiene un presupuesto asignado.