

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Business Consulting para la Cooperativa de
Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOOP**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Yuleisy Coayla Cupi, DNI:48007067
Melvin Daniel Quino Tarco, DNI: 45379158
Ronald Roberto Quispe Molina, DNI:43091481
Karen Lizbett Ciprian Góngora, DNI:45542234

Co-ASESOR

Igor Leopoldo Loza Geldres, DNI:41529143
ORCID código del asesor: <https://orcid.org/0000-0001-8277-1041>

Co-ASESOR

Gonzalo Ricardo Alegría Varona, DNI: 06513752
ORCID código del asesor: <https://orcid.org/0000-0001-5033-9086>

JURADO

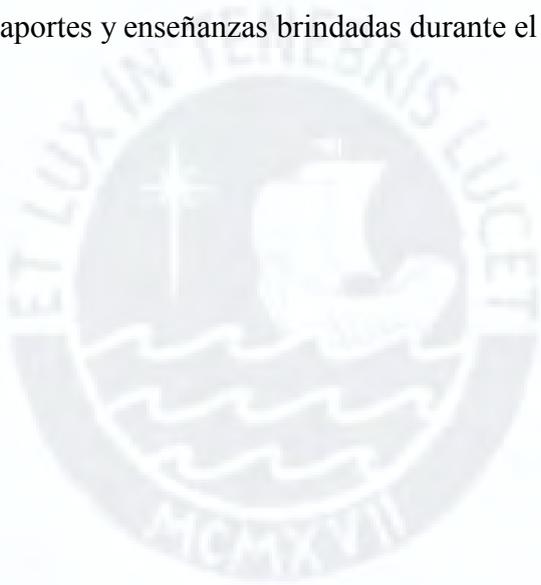
Percy Samoel Marquina Feldmann
Carlos Miguel Agüero Oliveros
Igor Leopoldo Loza Geldres

Surco, diciembre 2021

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento infinito al equipo de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOOP, por confiar en el aporte académico que realizamos en el presente trabajo y su desprendido apoyo para la ejecución del mismo, que esperamos permita aportar a la gestión que vienen desarrollando. Orgullosos de haber aportado a una empresa tan cusqueña como nosotros.

Así mismo agradecer a nuestro asesor, Igor Loza Geldres, y a la plana docente por sus aportes y enseñanzas brindadas durante el desarrollo del programa y de la tesis.



Dedicatorias

A Dios por darme vida, salud y sabiduría a lo largo del estudio de la maestría. A mis amados padres Graciela y Porfirio, quienes me motivan para seguir adelante en mis propósitos, sin ellos no hubiera logrado una meta más en mi vida profesional. A mis maestros por el tiempo y esfuerzo que dedicaron a compartir sus conocimientos.

Yuleisy Coayla Cupi

Al tiempo y la distancia que me hizo valorar las cosas más preciadas que tengo, a Miguel de Cervantes porque en sus escritos encontré un compañero en la soledad que me ayudó a ser una mejor persona. A Sophie mi musa.

Melvin Daniel Quino Tarco

A mis hermanos y padres, en especial a mí amada madre por enseñarme hasta hoy el valor del esfuerzo y la constancia. A mis queridos hijos y esposa, por su comprensión y apoyo incondicional durante toda esta etapa.

Ronald Roberto Quispe Molina

A Dios por nuestra existencia. A nuestra madre tierra, por ser sus hijos cósmicos con quienes comparte cada detalle de su vida, y permitir fluir esta energía mágica del amor, buscando la unidad con el Universo. A mis padres Alicia y Moisés y a mi esposo Gari, por expresar su infinito amor y su apoyo incondicional, por ser mi aliciente de la búsqueda constante de superación.

Karen Lizbett Ciprian Góngora

Resumen Ejecutivo

El sector financiero peruano integra dentro de sus entidades no bancarias a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades que aprovecharon el escenario económico emergente de la región Cusco para incrementar su participación en el sector microfinanciero de la región, esto antes de la pandemia ocasionada por el COVID 19, existiendo en la actualidad 55 Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a Captar Recursos del Público (COOPAC), de las cuales la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, es la única con clasificación modular 3 y nivel de operaciones 2 en la región. Esta empresa presenta un nivel patrimonial por encima de las 65,000 UIT y en el año 2018 logró una cartera activa de S/212,848.636 con indicadores de rentabilidad ROE y ROA negativos de -2.14% y - 0.17 % respectivamente, producto de una utilidad de ejercicio negativa de -549,373 soles. Ante este escenario, se reconoce como problema clave la baja rentabilidad de la empresa.

El presente Business Consulting, tiene como objetivo implementar la alternativa de solución que permita incrementar la rentabilidad de QUILLACOOP en el corto plazo; para ello se realizó el análisis del entorno externo e interno de la empresa y las causas que generan el problema clave, con el uso de la herramienta del Diagrama de Ishikawa. Con el uso del emparejamiento de la Matriz FODA, se identificaron 14 estrategias para la búsqueda de posibles soluciones; y a través de la herramienta Impacto – Esfuerzo de la metodología Desing Thinking, se identificó la solución más viable, la cual está basada en el implementación de un aplicativo móvil que le brindará a la empresa una utilidad anual de S/905,946.56, incrementando sus indicadores de rentabilidad ROE en 2.07% y su ROA en 0.17% en un año, respondiendo así también a la necesidad de implementar nuevos productos activos digitalizados que permitan a QUILLACOOP incrementar sus ventajas competitivas en el sector microfinanciero así como salvaguardar la integridad física de sus socios.

Abstract

The Peruvian financial sector integrates into its non-banking entities the Savings and Credit Cooperatives, entities that took advantage of the emerging economic scenario of the Cusco region to increase their participation in the region's microfinance sector, this before the pandemic caused by the COVID 19, there are currently 55 Savings and Credit Cooperatives not Authorized to Capture Resources from the Public (COOPAC), of which COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, is the only one with modular classification 3 and level of operations 2 in the region. This company has an equity level above 65,000 UIT and in 2018 it achieved an active portfolio of S / 212,848,636 with negative ROE and ROA profitability indicators of -2.14% and - 0.17% respectively, as a result of a negative fiscal year profit of - 549,373 soles. Given this scenario, the low profitability of the company is recognized as a key problem.

The present Business Consulting, aims to implement the alternative solution that allows increasing the profitability of QUILLACOOP in the short term; For this, the analysis of the external and internal environment of the company and the causes that generate the key problem was carried out, with the use of the Ishikawa Diagram tool. Using the SWOT matrix matching, 14 strategies were identified to search for possible solutions; and through the Impact - Effort tool of the Desing Thinking methodology, the most viable solution was identified, which is based on the implementation of a mobile application that will provide the company with an annual profit of S / 905,943.56, increasing its indicators of ROE profitability of 2.07% and its ROA of 0.17% in one year, thus also responding to the need to implement new digitized active products that, for QUILLACOOP, increase its competitive advantages in the microfinance sector as well as safeguard the physical integrity of its partners.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.1.1. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba.....	15
1.1.2. Productos	17
1.1.3. Misión.....	19
1.1.4. Visión	19
1.2. Conclusiones	19
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	21
2.1. Análisis de la Industria o Sector	21
2.1.1. Ratios Clave de las principales empresas.....	23
2.1.2. Procesos y Tecnologías al Uso	28
2.1.3. Productos: Gama e Innovación. Bienes Sustitutos y Complementarios.....	36
2.1.4. Poder de Negociación de los Compradores.....	39
2.1.5. Poder de Negociación con los Proveedores	39
2.2. Análisis Externo Análisis PESTEC (PESTE+C).....	40
2.2.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	41
2.2.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)	43
2.2.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)	46
2.2.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	47
2.2.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	49
2.2.6. Fuerzas Competitivas (C).....	49
2.2.7. Cuadro Resumen del Análisis del Entorno.....	51

2.2.8. Oportunidades y Amenazas.....	52
2.2.9. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
2.3. Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	54
2.3.1 Administración	54
2.3.2. Marketing	56
2.3.3. Operación	57
2.3.4. Financiero.....	57
2.3.5. Recursos Humanos	59
2.3.6. Sistemas de Información y Tecnología	61
2.3.7 Responsabilidad Social.....	63
2.3.8. Cuadro Resumen AMOFHIT	64
2.3.9. Fortalezas y Debilidades	65
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	66
2.5. Conclusión.....	66
Capítulo III: Problema Clave	68
3.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Específicos Identificados	68
3.1.1. Matriz FODA COOPAC QUILLACOOP.....	69
3.1.2. Problemas Específicos Identificados.....	70
3.2. Problema Clave COOPAC QUILLACOOP	73
3.3. Conclusiones	76
Capítulo IV: Revisión de la Literatura.....	77
4.1. Mapa de la Literatura	78
4.2. Revisión de la Literatura	79
4.2.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa.....	79
4.2.2. Diagnóstico de Situación Actual de la Empresa	80

4.2.3. Planteamiento de las Posibles Soluciones	81
4.2.4. Selección de la Alternativa Solución al Problema Clave	82
4.2.5. Principales Estudios Realizados en el Desarrollo de las COOPACs para la Región Cusco 83	
4.3. Conclusiones	85
4.4. Resumen del Capitulo	86
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave	87
5.1. Análisis Cualitativo	87
5.2. Análisis Cuantitativo	88
5.2.1. Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas	88
5.2.2. Indicadores de rentabilidad por debajo de lo solicitado por la SBS y por debajo de su principal competidor para acceder a Programas de Apoyo del Estado	88
5.2.3. Productos activos no competitivos para el sector financiero	89
5.2.4. Injerencia de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales, gobierno corporativo inestable	90
5.2.5. Deficiente Sistema de Información Gerencial	90
5.3. Causas identificadas en campo	90
5.4. Conclusión	91
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas	92
6.1. Matriz FODA y Emparejamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba	93
6.2. Estrategias Identificadas en el Emparejamiento de la Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP	95
6.2.1. Estrategia 1: Acceder a Convenios con Instituciones Internacionales de Apoyo a Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la Finalidad de Generar Mayores Fondos que Permita Crear Nuevos Productos Activos Digitalizados	95

6.2.2. Estrategia 2 : Implementar en la COOPAC los Programas de Digitalización Impulsados por el Estado BIM, Niubiz, Yape, Entre Otros Aplicativos que Permita la Generación de un Aplicativo Móvil Propio de la COOPAC	98
6.2.3. Estrategia 3: Generar Productos de Recuperación Semanal con Énfasis en la Importancia de los Ahorros Incrementando la Rentabilidad de la COOPAC	98
6.2.4. Estrategia 4: Desarrollar Programas de Educación Financiera con la Finalidad de Impulsar los Productos Pasivos Enfocados en los Ahorros.....	99
6.2.5. Estrategia 5: Establecer Alianzas Estratégicas a Nivel en Todas las COOPAC Supervisadas para Solicitar Políticas Económicas que se Ajusten a la Realidad de las Empresas.....	100
6.2.6. Estrategia 6: Analizar a Nivel Gremial Plataformas de Información Exclusivos de COOPAC Supervisadas.....	100
6.2.7. Estrategia 7: Establecer Alianzas Estratégicas a Nivel Gremial para el Acceso a Financiamiento Crowdfunding para Productos Nuevos en Mercados Nuevos	101
6.2.8. Estrategia 8: Capacitar a los Miembros del Gobierno Corporativo en la Elaboración y Ejecución de un Plan Estratégico Institucional, Enfatizando en la Importancia de su Aplicación para el Desarrollo de la Empresa.....	102
6.2.9. Estrategia 9: Contratar Personal Técnico Especializado en Marketing Digital y Sistemas de Información Gerencial de Apoyo a las Decisiones Rápidas de la Gerencia.....	102
6.2.10. Estrategia 10: Implementar Programas de Refinanciamiento para Reducir los Indicadores de Mora, en Apoyo de la SBS, Incrementando la Utilidad de la COOPAC.....	103
6.2.11. Estrategia 11: Implementar Sistemas de Comisión para los Asesores de Negocio y Ejecutivos de Recuperación Acordes al Mercado	104

6.2.12. Estrategia 12: Desarrollar a Nivel Gremial Alertas de Sobreendeudamiento Producto de las Reprogramaciones Ejecutadas a las Carteras de Socios	104
6.2.13. Estrategia 13: Desarrollar Programas para Motivar y el Talento Humano a través de Escuelas de Negocio a Nivel Gremial.....	105
6.2.14. Estrategia 14: Crear Alianzas con las Empresas Sentinel, Experian a Nivel Gremial para Reducir Costos e Incrementar la Rentabilidad	105
6.3. Conclusiones	106
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	107
7.1. Factores Clave para el Éxito de la Implementación	107
7.1.1. Actividades Factor Clave: Colocación y Participación de Mercados.....	107
7.1.2. Actividades Factor Clave: Gestión Empresarial.....	108
7.1.3. Actividades Factor Clave: Rentabilidad Sostenible	108
7.2. Selección de la Alternativa de Mayor Impacto	109
7.3. Implementación de la Alternativa Seleccionada del APP QUILLACOOP.....	114
7.3.1. Características Técnicas de la APP	115
7.3.2. Prototipo del Aplicativo Móvil a Implementar COOPAC QUILLACOOP.....	115
7.4. Conclusiones	117
Capítulo VIII: Resultados Esperados	119
8.1. Resultados Esperados con la Aplicación de Alternativa Seleccionada	119
8.2. Plan de Implementación APP COOPAC QUILLACOOP	124
8.3. Conclusiones	126
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	127
9.1. Conclusiones	127
9.2. Recomendaciones.....	128
Referencias.....	130

Lista de Tablas

Tabla 1 Distribución de COOPAC del Cusco.....	12
Tabla 2 Listado de Cooperativas del Cusco Supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros.....	13
Tabla 3 Listado de Cooperativas del Cusco Supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros.....	14
Tabla 4 Nivel Modular de las Cooperativas registradas al 2020.....	21
Tabla 5 Principales indicadores financieros por COOPAC – QUILLACOOP 2018.....	24
Tabla 6 Principales indicadores financieros por COOPAC – Santo Domingo 2018.....	25
Tabla 7 Evolución de la cartera de ahorros a plazo fijo 2018-2019.....	37
Tabla 8 PBI de Perú por sectores económicos.....	44
Tabla 9 Cuadro Resumen del Análisis del Entorno.....	51
Tabla 10 Distribución Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	54
Tabla 11 Cuadro Resumen AMOFHIT.....	64
Tabla 12 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	67
Tabla 13 Matriz FODA COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP.....	69
Tabla 14 Matriz FODA y emparejamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP.....	93
Tabla 15 Matriz de Alternativa de mayor impacto.....	110
Tabla 16 Clasificación de Socios.....	119
Tabla 17 Escenarios planteados para la Implementación del APP Quillacoop.....	120
Tabla 18 Analisis de la Productividad con la Implementación del APP Quillacoop.....	120
Tabla 19 Características del crédito ofertado con la APP Quillacoop.....	121
Tabla 20 Intereses generados con la APP Quillacoop.....	121
Tabla 21 Analisis ROA y ROE con la implementación del APP Quillacoop.....	122

Tabla 22 Analisis retorno de la Inversión con la implementación del APP Quillacoop..... 122



Lista de Figuras

Figura 1 Organización del Sistema Financiero Peruano	3
Figura 2 Clasificación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú.....	7
Figura 3 Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú por región	8
Figura 4 Sistema Financiero Nacional	9
Figura 5 Sistema Financiero	10
Figura 6 Sistema Financiero de la Región Cusco	11
Figura 7 Ubicación de Cooperativas en las Provincias del Cusco	12
Figura 8 Servicios brindados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito - región Cusco	23
Figura 9 Organigrama de la Empresa QUILLACOOP	30
Figura 10 Órganos de Gobierno y Control de QUILLACOOP	31
Figura 11 Flujograma de Productos Activos de QUILLACOOP	34
Figura 12 Flujograma de Productos Pasivos de QUILLACOOP.....	35
Figura 13 Evolución de Ahorros a Plazo Fijo de QUILLACOOP del 2019	37
Figura 14 Ciclo operativo de la empresa	62
Figura 15 Diagrama de Ishikawa Problema 1 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP	71
Figura 16 Diagrama de Ishikawa Problema 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP	71
Figura 17 Diagrama de Ishikawa Problema 3 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP	72
Figura 18 Diagrama de Ishikawa Problema 4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP	72
Figura 19 Diagrama de Ishikawa Problema 5 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP	73

Figura 20 Diagrama de Ishikawa Problema Clave - Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP 75

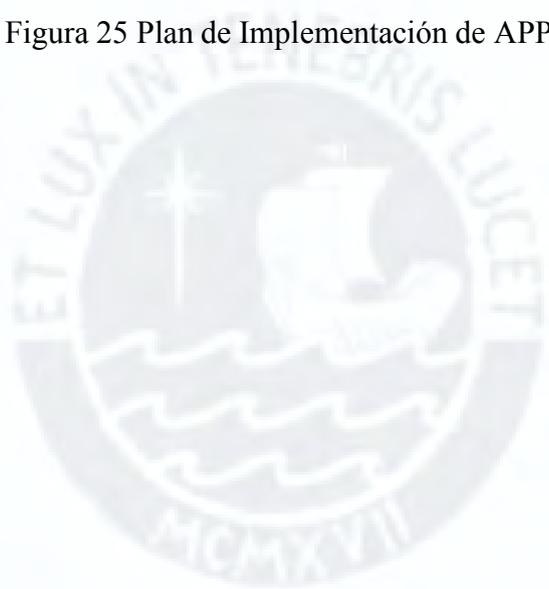
Figura 21 Mapa de Literatura - Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP 78

Figura 22 Matriz Impacto - Esfuerzo selección de alternativa a implementar..... 112

Figura 23 Prototipo de APP Móvil QUILLACOOP 116

Figura 24 Pasos de Prototipo de APP Móvil QUILLACOOP 117

Figura 25 Plan de Implementación de APP Móvil QUILLACOOP 125



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el capítulo I, se presenta la situación general de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP con la descripción del sistema financiero peruano, la clasificación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a Captar Recursos del Público (COOPAC), su historia a través del tiempo, la composición cuantitativa de las COOPACs en el Perú y en la región Cusco, se presenta los antecedentes históricos, descripción de la empresa, así como la misión, visión y principales productos que oferta la COOPAC QUILLACOOP.

1.1. Presentación de la Empresa

La crisis generada por el alcance global de la pandemia denominada COVID-19 desencadenó el distanciamiento social obligatorio y con el fin de salvaguardar la integridad de las personas está exigiendo a las instituciones que prestan servicios, modificar sus principios de servicio al cliente, los cuales se basan en la cercanía física, este contacto directo es el que produce mayor riesgo de contagio de la enfermedad. Por lo tanto, ante esto corresponde, a las instituciones y empresas impulsar nuevos mecanismos tecnológicos de acercamiento y atención a los clientes.

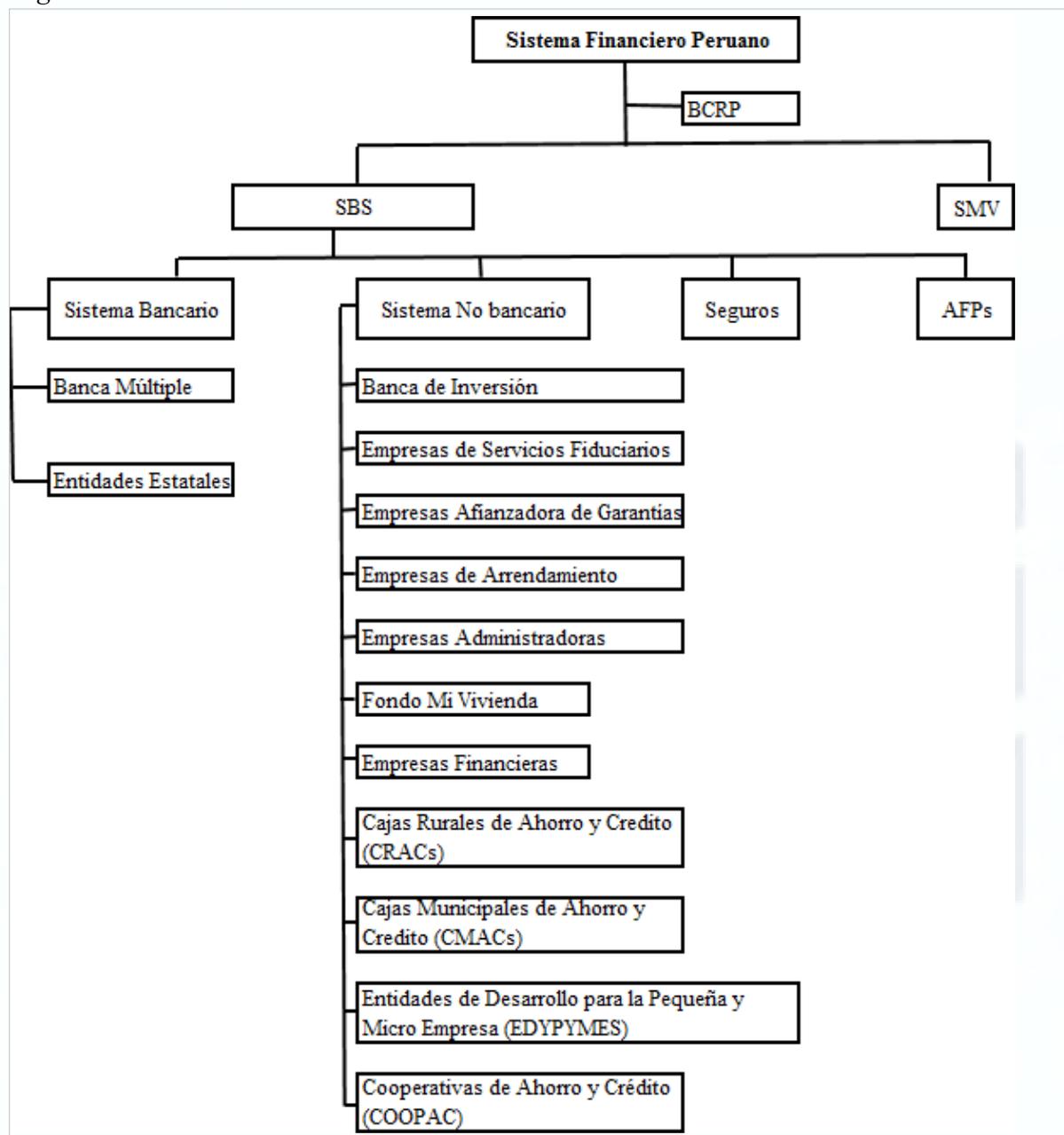
Dentro del rubro de negocios dedicados al servicio se encuentran las empresas del mercado financiero y microfinanciero, los que actualmente se encuentran con uno de sus más grandes retos macroeconómicos y microeconómicos, exigiéndose de estas instituciones y empresas el mejor de los desempeños para superar estos tiempos de crisis.

El Perú, al igual que otros países, viene impulsando diferentes medidas que permitan la contención y sobre todo la reversión de los números económicos y financieros negativos, a los cuales se vienen enfrentando todos los sectores de Gobierno, sobre todo en los despachos de salud y economía. El sector financiero del Perú es uno de los más afectados y; por lo tanto, se exige una mayor creatividad en las soluciones a implementar para superar esta pandemia,

canalizando sus efectos en el más corto plazo. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), es el ente encargado de impulsar el crecimiento económico del país y para garantizar el correcto funcionamiento del sistema financiero se apoya en el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), quien se encarga de la regulación y supervisión del sistema financiero a través de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS) junto a la Superintendencia de Mercado y Valores (SMV), siendo estas las instituciones encargadas de promover , optimizar, regular y realizar la supervisión de las actividades financieras en el Perú.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financieros, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros. (Ley que modifica la N°26702, 2019)

Figura 1
Organización del Sistema Financiero Peruano



Nota. Tomado de “Quiénes Somos,” por SBS, 2020. (<https://www.sbs.gob.pe/>).

Para el correcto funcionamiento y supervisión del sistema financiero, la SBS ha dividido su gestión en cuatro frentes: El sistema bancario, el sistema no bancario, los seguros y el sistema de AFPs. El primero, el sistema bancario, comprende las instituciones estatales y privadas que tienen la denominación de Banco porque realizan el trabajo de intermediación formal de efectivo, entre estas instituciones se encuentran la banca múltiple y las entidades

estatales. El segundo, el sistema no bancario del Perú, se compone de los bancos de inversión, empresas afianzadoras de garantías, empresas de servicios fiduciarios, empresas de arrendamiento, empresas de administración hipotecarias, Fondo Mivivienda, empresas financieras, CRACs, CMACs, EDPYMES y desde el año 2019 contemplan en su gestión a las Cooperativas de Ahorro y Créditos (COOPACs). Esta información se puede analizar en la Figura 1.

Son justamente las cooperativas, las que se han estado posicionando en los últimos años dentro del sector financiero del país, debido a la cercanía que presentan estas empresas ante la sociedad y al sector que utiliza los servicios de las microfinanzas, convirtiéndose en un vehículo importante de bancarización y cooperación social entre los microempresarios que hacen uso de las microfinanzas.

Delfiner et al. (2016), indicaron que el término microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros a personas de bajos ingresos. Las entidades que llevan a cabo esas actividades son denominadas Instituciones Micro Financieras (IMF), a las que se puede definir como aquella organización, ya sea la unión de crédito, banco comercial pequeño, organización no gubernamental financiera, o cooperativa de crédito; que provee servicios financieros a los pobres. Tales servicios incluyen financiamiento, instrumentos de ahorro y de pago, entre otros.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ha procurado desde sus orígenes utilizar a las empresas de banca múltiple, así como las instituciones micro financieras no bancarias, como su principal arma de inclusión financiera, puesto que el sector micro financiero a nivel mundial se ha considerado como uno de los más emergentes y, sobre todo, un pilar del desarrollo económico, recogiendo los mejores ejemplos de Bangladésh, al este de la India, de donde es originario. En América Latina y el Caribe, a lo largo de su desarrollo, las microfinanzas han requerido de instituciones que brinden sus servicios a los

microempresarios, estas instituciones denominadas Instituciones Microfinancieras (IMF) pueden ser cajas municipales, cajas rurales, entidades financieras, EDPYMES y desde hace un tiempo se unen las cooperativas como un sector de las IMFs emergentes que atienden las microfinanzas. A nivel mundial el origen del movimiento cooperativo se encuentra en la ciudad de Rochdale, en el norte de Inglaterra, la experiencia se inicia con un grupo de 28 artesanos que en 1844 trabajaban en una fábrica de algodón y formaron el primer grupo cooperativista denominado la Rochdale Equity Pioneer Society, que es la *Justice Saints Association*, Pionero de Rochdale. (Wolters Kluwer, 2020). Desde sus orígenes, el cooperativismo ha buscado el bienestar y el bien común de todos sus socios, el cual se verá reflejado en el crecimiento de la empresa y, por lo tanto, de la sociedad en la que se desarrolla cada cooperativa.

El Ministerio de la Producción definió el término cooperativa como una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una organización de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro. Las cooperativas representan un modelo asociativo en el que los objetivos económicos y empresariales se integran con otros de carácter social, consiguiendo de esta forma un crecimiento basado en el empleo, la equidad y la igualdad. (Paredes & Moreno, 2019)

Considerando que una cooperativa es un modelo de organización que posee objetivos comunes, existe una tipología de cooperativas basadas en servicios comunitarios para ofrecer servicios y productos de calidad, compartiendo riesgos para lograr un beneficio en común, ya sea para la misma empresa o para la sociedad.

En el Perú, las cooperativas tienen sus antecedentes en el cooperativismo latinoamericano, el cual fue inspirado en la cultura Inca, a través de la ayuda mutua promovida por la Mincca y Huasimincca; así como el cooperativismo de servicio comunal

denominado Mita. Pero es en el año 1950, en el que el movimiento cooperativista empieza a despegar con fuerza, sobre todo a nivel de cooperativas de consumo.

El Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas (Decreto Supremo N° 074-90-TR), clasifica a las cooperativas en dos tipos: a. Por su estructura social y b. Por su actividad económica; en la Figura 2 se puede apreciar los tipos de cooperativas según su clasificación.

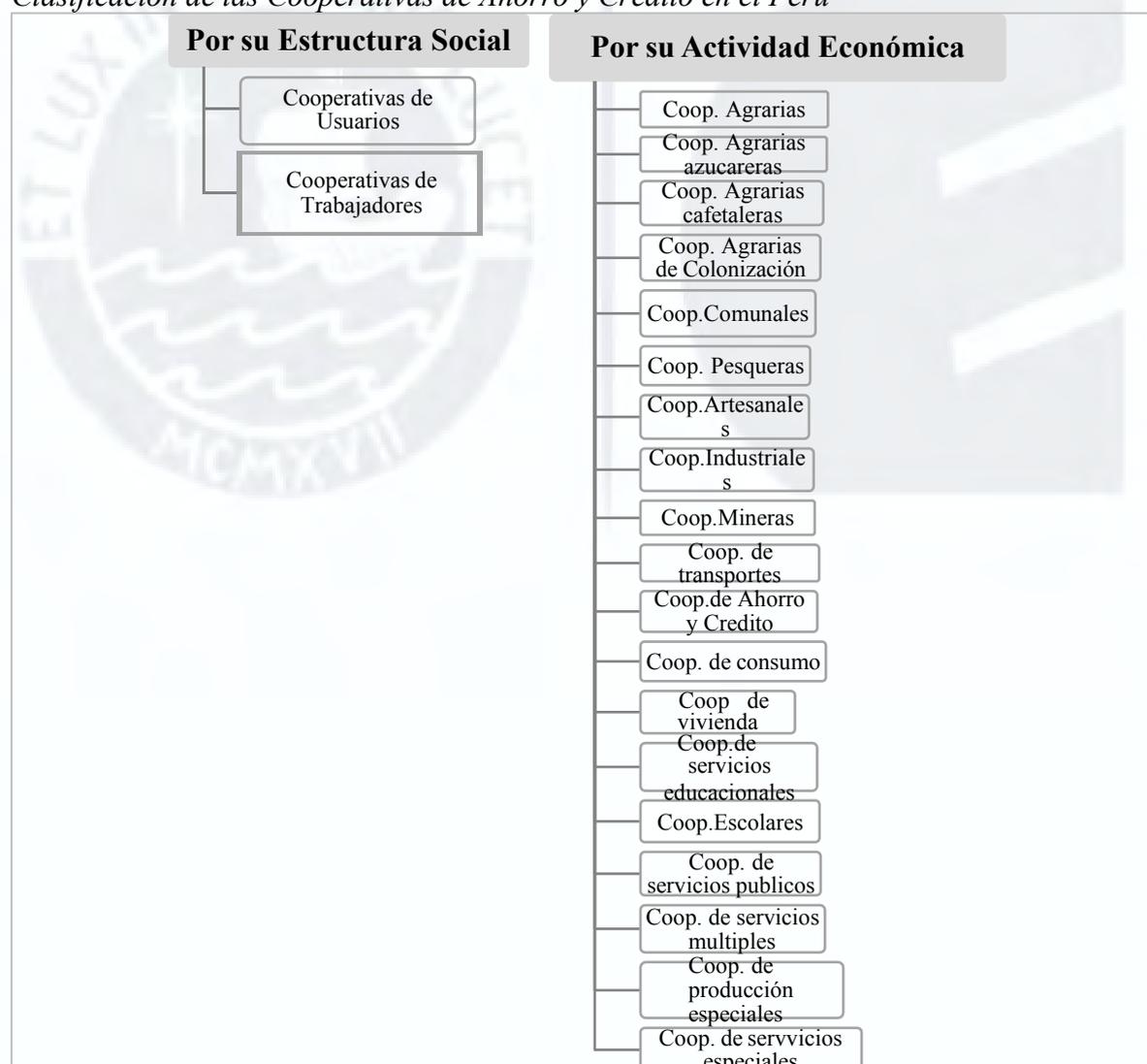
Las cooperativas de ahorro y crédito son asociaciones cooperativas que brindan servicios financieros de carácter solidario, constituida en forma libre y voluntaria para satisfacer necesidades comunes. Su vida institucional se desenvuelve en el marco doctrinario de los principios y valores cooperativos mundialmente aceptados, así como observando y respetando las disposiciones legales vigentes emitidas para la actividad financiera. (Congreso de la Republica del Perú, 2006)

Desde 1959, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú han sido reguladas por la FENACREP (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú) que era la organización de integración cooperativa que se encargaba de realizar actividades de defensa, asistencia técnica, representación y educación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito denominadas COOPACs. Pero, desde el 01 de enero del 2019, según la Ley N° 30822, 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, el Gobierno brinda a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el encargo de supervisar a las cooperativas de ahorro y crédito. Para ello, se presenta un marco regulatorio que busca respetar sobre todo la naturaleza de estas entidades y hacer prevalecer sus principios cooperativistas.

La SBS tiene actualmente registradas a 437 cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional, las cuales se encuentran clasificadas en tres niveles: (a) COOPAC Nivel 3 son aquellas cuyo monto total de activos es mayor a 65,000 UIT; (b) COOPAC Nivel 2 son aquellas cuyo monto total de activos es menor a 65,000 UIT; (c) COOPAC Nivel 1 son aquellas con un monto total de activos es de hasta 600 UIT; además de una clasificación que se mide a través de registros modulares, el cual le da mejor clasificación dentro de la entidad reguladora (SBS, 2019).

Figura 2

Clasificación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú



Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Manual para la gestión empresarial de las cooperativas de servicios” por Ministerio de la Producción, 2009. (<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/-1/LIBRO-V5.pdf>)

El impacto de la capilaridad y del trabajo que realizan las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) se ve reflejado en los datos de la Figura 3, en la que se puede apreciar que la región Lima, seguida de Cusco y Arequipa, ocupan respectivamente el primer, segundo y tercer lugar, en cantidad a nivel de todas las cooperativas registradas, en la SBS.

Figura 3
Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú por región



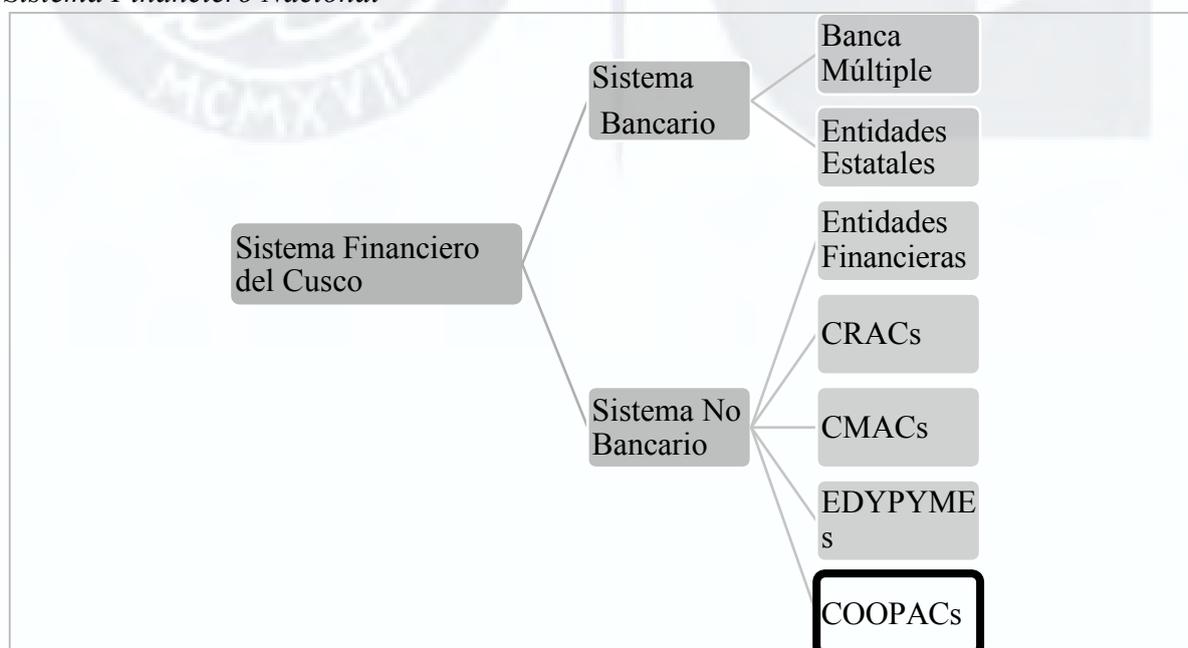
Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Relación de COOPAC y centrales inscritas en el registro de COOPAC centrales,” por SBS, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>)

El movimiento cooperativista formal de las COOPAC se ha generado en el Perú desde 1995, pero en los últimos años logra un mayor incremento de actividad por la formación de cooperativas tanto a nivel nacional como en la región Cusco. La región Cusco se encuentra ubicada en la parte central y sur oriental del Perú. Ocupa gran parte del nudo orográfico del Vilcanota, estando su diversidad y los cambios abruptos de su paisaje y ecosistemas asociados a la Cordillera de los Andes. Limita por el Norte con las selvas de Junín y Ucayali, por el Oeste con la selva de Ayacucho y la sierra de Apurímac, por el sur con las zonas altas

de Arequipa y Puno, por el este con el gran llano amazónico de Madre de Dios. Su latitud de 13,525 km., longitud de 71,972 km. y altitud de 3,399 m.s.n.m. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población de la región Cusco al 2015 es de 1'316,729 habitantes (Pimienta et al., 2017, p.14).

La región Cusco es considerada como una de las regiones con mayor crecimiento de economía emergente, debido a sus constantes incrementos económicos a lo largo de los diez últimos años, por lo que se convirtió en un escenario muy propicio para la creación de Cooperativas de Ahorro y Crédito. El sistema financiero del Cusco, como se puede apreciar en la Figura 4, al igual que el sistema financiero nacional se compone por un lado por el sistema bancario el cual incluye a la banca múltiple y las entidades estatales; y, por otro lado, del sistema no bancario que en el Cusco se integra de entidades financieras, CRACs, CMACs, EDYPYMEs, y las COOPACs (Agencia Andina, 2019).

Figura 4
Sistema Financiero Nacional



Nota. Elaboración propia. Tomado de “Empresas Financieras,” por SBS, 2019. (<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-financieras>)

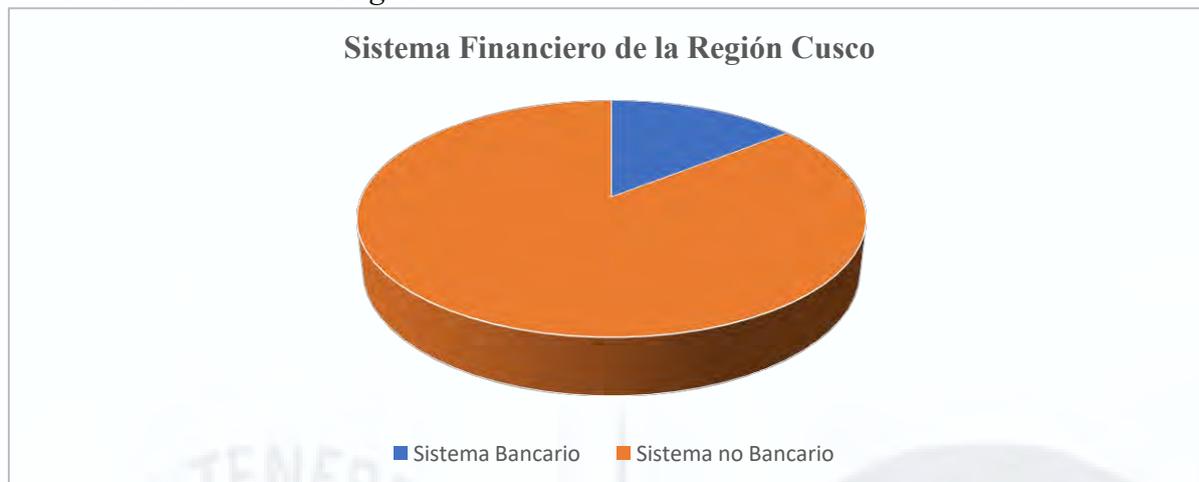
Figura 5
Sistema Financiero

Sistema Bancario (12)	Banca Múltiple	Sistema No Bancario (72)	Financiera Compartamos
	Mi Banco		Financiera Credinka
	Banco de Crédito		Financiera Confianza
	Scotiabank Perú		Financiera Crediscotia
	BBVA		Financiera Efectiva
	BANBIF		Financiera OH
	Banco Pichincha		Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes
	Interbank		Caja Municipal de ahorro y crédito Cusco
	Banco Falabella		Caja Municipal de ahorro y crédito Sullana
	Banco Azteca		Caja Municipal de ahorro y crédito Arequipa
			Caja Municipal de ahorro y crédito Huancayo
	Entidades Estatales		Caja Municipal de ahorro y crédito Tacna
Banco de la Nación	Caja Municipal de ahorro y crédito Piura		
Agrobanco	Caja Metropolitana Lima		
Banco de Comercio	Edpyme Credivision		
	Edyme Inversiones de la Cruz		
	Edpyme GMG Servicios Perú		
	Cooperativas (55)		

Nota. Tomado de “Empresas Financieras,” por SBS, 2019.

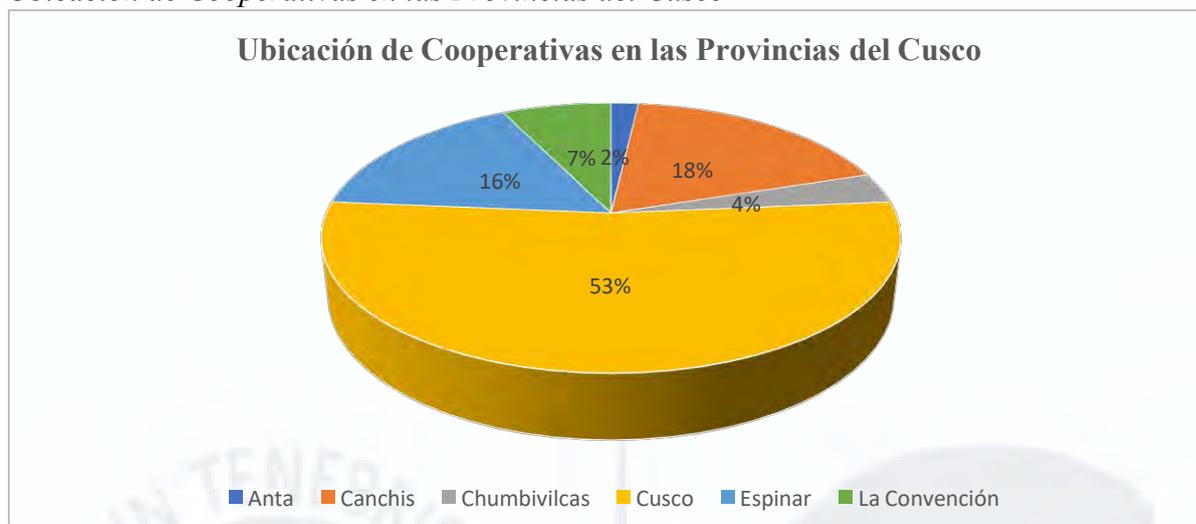
(<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-financieras>)

El sistema financiero de la región Cusco como se aprecia en la Figura 5, se compone de 84 empresas reconocidas por la SBS, de las cuales 12 pertenecen al sistema bancario y 72 al sistema no bancario, este segundo rubro, se distribuye en 17 entidades financieras y 55 cooperativas las cuales se encuentran supervisadas por la SBS, en la Figura 6 se puede ver la composición del sistema financiero de la región Cusco.

Figura 6*Sistema Financiero de la Región Cusco*

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Empresas Financieras,” por SBS, 2019. (<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-financieras>)

Las cooperativas que realizan sus actividades en el Cusco y que se encuentran supervisadas por la SBS desde el 2019 se encuentran detalladas en la Tabla 1 y Tabla 2, de estas el 53% se ubican en la Provincia del Cusco, 18% en Canchis, 16% en Espinar y un 7% no menos expectante en la provincia de la Convención, en la que se encuentran cuatro cooperativas de la región y entre ellas la única COOPAC con calificación modular Nivel 3 en la Región Cusco, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba como se puede apreciar gráficamente en la Figura 7.

Figura 7*Ubicación de Cooperativas en las Provincias del Cusco*

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Relación de COOPAC y centrales inscritas en el registro de COOPACs centrales,” por SBS, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>)

Tabla 1*Distribución de COOPAC del Cusco*

Provincia	Cooperativas
Anta	1
Canchis	10
Chumbivilcas	2
Cusco	29
Espinar	9
La Convención	4

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “relación de COOPAC y centrales inscritas en el registro de COOPAC y centrales,” por SBS, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>)

Las Tabla 2 y Tabla 3 así como la Figura 7, muestran la ubicación geográfica y la distribución de las COOPACs, así como los mercados de trabajo para cada una de las cooperativas que desarrollan sus actividades en la Región del Cusco.

Tabla 2

Listado de Cooperativas del Cusco Supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros

N°	COOPAC	Nivel Modular Ley 30822	Nivel de operaciones	Provincia
1	QUILLABAMBA -QUILLACOOP	3	2	La convención
2	SANTO DOMINGO DE GUZMAN RESPONSABILIDAD LIMITADA	2	2	Cusco
3	SEÑOR DE LOS TEMPLORES LTDA.	2	2	Cusco
4	EL AMAUTA LTDA.	2	2	La convención
5	JUAN XXIII LTDA.	2	2	Cusco
6	DE INTELLECTUALES, LIDERES Y EMPRESARIOS	2	1	Cusco
7	LIBERTAD	2	1	Cusco
8	CREDICOOP CUSCO	2	1	Cusco
9	QORILAZO	2	1	Chumbivilcas
10	SEÑOR DE QOYLLURITI -CAS SR.Q	2	1	Espinar
11	GLOBALCOOP LTDA	2	1	Espinar
12	CREDIPERUBANK LIMITADA	2	1	Cusco
13	CREDICUSCO LTDA.	2	1	Cusco
14	CREDIRAPIDOPERU	2	1	Espinar
15	INKACOOP LTDA.	2	1	Espinar
16	ARCANGEL	2	1	La Convención
17	QORI WASI LIMITADA	2	1	Cusco
18	LA CHUSPA	2	1	Cusco
19	SOLIDARIDAD ANDINA	2	1	Cusco
20	CREDITO CONSTRUIR	2	1	Canchis
21	PERU-INKA LTDA.	2	1	Canchis
22	FONDO PYME	1	1	Cusco
23	CREDIAPOYO – CREDIAPOYO	1	1	Cusco
24	NUESTRO CAPITAL LIMITADA	1	1	Canchis
25	BIENESTAR, DESARROLLO Y ASESORIA VIDA	1	1	Cusco
26	YANAWARA	1	1	Cusco
27	COOPFERC-COOPFERC	1	1	Cusco
28	MI EMPRESA	1	1	Cusco

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Relación de COOPAC y centrales inscritas en el registro de COOPAC y centrales,” por SBS, 2020.

(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>)

Tabla 3

Listado de Cooperativas del Cusco Supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros

N°	COOPAC	Nivel Modular Ley 30822	Nivel de operaciones	Provincia
29	PRESTAPLUS SANTA ROSA LTDA	1	1	Espinar
30	MI CONTINENTARL LTDA	1	1	Espinar
31	IMPERIO	1	1	Cusco
32	EDIFICARE LIMITADA	1	1	Canchis
33	SANTO DOMINGO DEL SUR LTDA	1	1	Espinar
34	COOPESUR	1	1	Cusco
35	YYANTSI	1	1	La Convención
36	MACHUPICCHU	1	1	Anta
37	CRECER FAMILY	1	1	Canchis
38	PERU PROGRESA	1	1	Cusco
39	INTICOOP	1	1	Cusco
40	CREDISICUANI LIMITADA	1	1	Canchis
41	IMPERIO FINANCIERO CUSCO LTDA	1	1	Canchis
42	SALKANTAY	1	1	Cusco
43	AYNI	1	1	Cusco
44	GENESIS INVESTMENTS GROUP	1	1	Cusco
45	TFINANCIO	1	1	Cusco
46	TU ALTERNATIVA	1	1	Canchis
47	SOL NACIENTE	1	1	Canchis
48	GROUP UNION PROGRESO	1	1	Canchis
49	COOPEVISION CUSCO	1	1	Cusco
50	CRECE PERU	1	1	Cusco
51	CREDYSOLUCION	1	1	Cusco
52	CHUMBIVILCAS	1	1	Chumbivilcas
53	CREDIEFECTIA	1	1	Espinar
54	GENESIS	1	1	Cusco
55	INTEGRATE PERU LTDA	1	1	Espinar

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Relación de COOPAC y centrales inscritas en el registro de COOPAC y centrales,” por SBS, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOOP se encuentra dentro de las 55 Cooperativas de Ahorro y Crédito de la región Cusco y es la única en la región Cusco con clasificación modular 3 y permitido a realizar operaciones de tipo 2, según la clasificación de la Superintendencia de Banca y Seguros.

1.1.1. Historia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP se constituyó el 23 de mayo de 1964, con personería jurídica inscrita en el Tomo 1, Folio N°219, del Registro de Asociaciones de Personas Jurídicas de la Oficina de Registros Públicos del Cusco de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. Su denominación social es Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP; siendo su domicilio legal Jirón Independencia N°31 de la ciudad de Quillabamba, distrito de Quillabamba, en la provincia de La Convención, departamento del Cusco. Su personería jurídica es limitada, (puesto que responde a sus responsabilidades y obligaciones en función a la acumulación de su patrimonio más no a la acumulación de las personas naturales que la integran como empresa), y opera tributariamente con el R.U.C. N° 2012509957.

Posee 13 agencias distribuidas a nivel de toda la región Cusco, dos agencias en la localidad de Quillabamba (Agencia Principal y Grau), una agencia en la localidad de Santa Teresa, una agencia en Quellouno, una agencia en Kiteni, una agencia en Quebrada, una agencia en Machupicchu, una agencia en Urubamba, una agencia en Puerto Maldonado, una agencia en Sicuani; y tres agencias en la ciudad del Cusco (Wanchaq, Magisterio, San Sebastián). Actualmente se encuentra supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP mediante la Resolución N° 000205-2019-REG.COOPAC-SBS. Desde el 08 de mayo del 2019, su nivel modular, según la Ley N°30822, es de nivel 3, mientras que su nivel de operaciones es de nivel 02. De acuerdo con la Ley N°30822, una vez transcurrido el período de adaptación de 6 años estipulado en la norma, la SBS supervisará directamente a las cooperativas de tercer nivel modular, se precisa que la supervisión del sistema LAFT (Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo) también será responsabilidad de la SBS (SBS, 2019).

Entre las operaciones que la Cooperativa puede realizar, según su nivel de operaciones 02 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, son las siguientes:

- Recibir depósitos de sus socios y otorgar a sus socios créditos directos, con o sin garantía, con arreglo a las condiciones que señale el respectivo reglamento de créditos de la cooperativa.
- Otorgar avales y fianzas a sus socios.
- Recibir líneas de crédito de entidades nacionales o extranjeras.
- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- Efectuar depósitos en instituciones financieras o en otras entidades del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito.
- Operar en moneda extranjera.
- Constituir o efectuar aportaciones o adquirir acciones o participaciones en otras cooperativas, o en entidades que tengan por objeto brindar servicios a sus asociados o tengan compatibilidad con su objeto social.
- Efectuar operaciones de descuento y factoring con sus socios.
- Efectuar operaciones de cobros, pagos y transferencia de fondos donde al menos una parte debe ser socio (ordenante o beneficiario).
- Efectuar operaciones de venta de cartera crediticia, de acuerdo con las normas que emita la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Expedir y administrar tarjetas de débito y crédito, previa autorización de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas.
- Otorgar créditos a otras cooperativas.
- Contratar forwards de moneda extranjera con fines de cobertura.
- Efectuar operaciones de compra de cartera crediticia de otras cooperativas de ahorro y crédito.

- Contraer deuda subordinada de acuerdo con las normas que emita la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Constituir patrimonios autónomos de seguro de crédito para establecer coberturas o fondos de contingencia.
- Expedir y administrar tarjetas de crédito, previa autorización de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas.

Asimismo, estas cooperativas pueden apoyar a sus socios con las siguientes actividades y/o productos:

- Recibir depósitos de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) de sus socios.
- Otorgar avales y fianzas a sus socios.
- Realizar operaciones de arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria con sus socios. (Ley que modifica la N°26702, 2019)

Los principios corporativos en los que se rige la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, están basados en los principios del cooperativismo universal:

(a) Membresía abierta y voluntaria, (b) Control democrático de los miembros, (c) Participación económica de los miembros, (d) Autonomía e independencia, (e) Educación, capacitación e información, (f) Compromiso con la comunidad, y (g) Cooperación entre cooperativas.

1.1.2. Productos

Entre los principales productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, se tienen productos activos y pasivos. Entre los productos activos, que se ofrecen, se tienen los créditos a la microempresa, desde productos dirigidos al capital de trabajo, activo fijo, vivienda, compras de deuda, créditos de consumo, Credicolaborador, crédito de convenio, Credifácil con garantía de su ahorro a plazo fijo y el

crédito a bancos comunales. Entre los productos pasivos se tiene ahorros corrientes (movimientos constantes de efectivo) y ahorros a plazo fijo (a un tiempo determinado), a continuación se precisan los tipos de créditos otorgados por la COOPAC en sus productos activos:

- a. Crédito para capital de trabajo.* Este producto se otorga con la finalidad de destinar el dinero a la compra de materia prima, pago de mano de obra directa tiene como objetivo garantizar la sostenibilidad de la producción o servicio brindado por el socio que recibe el producto.
- b. Crédito Activo Fijo.* Crédito destinado a la adquisición, repotenciación, remodelación o mantenimiento de todos los activos fijos muebles, equipos, inmuebles de los negocios para los que los socios adquieren los productos.
- c. Crédito Vivienda.* Este crédito es destinado a la adquisición, construcción, refacción total o parcial de una vivienda del socio que solicita el crédito, es otorgado solo al 80% del total de la inversión.
- d. Crédito Compras de deuda.* Se dirige a socios que tienen créditos en otras instituciones crediticias y desean cancelarlas o unificar las mismas.
- e. Crédito de consumo.* Crédito otorgado a personas naturales con dependencia laboral en instituciones públicas o privadas.
- f. Crédito a los colaboradores.* Credicolaborador. - créditos otorgados para el personal de la empresa con descuento en planilla.
- g. Crédito de Convenio.* Son créditos institucionales de consumo dirigidos a colaboradores de empresas con las que la COOPAC firmo convenios que entre otras ventajas garantizan con el descuento en planilla el pago de las cuotas mensuales a la COOPAC, se brinda a tasa de interés muy bajas.

- h. Créditos Credifácil.* Créditos otorgados con garantía de los ahorros a plazo fijo depositados por los socios.
- i. Crédito Banca Comunal.* Este es un nuevo producto impulsado en la empresa, es un crédito que requiere a diez o más socios que constituyen una organización para cubrir gastos personales de cualquier relacionado con la actividad comercio (QUILLACOOP, 2021b)

1.1.3. Misión

La misión establecida por la empresa es: “Promovemos la inclusión Financiera con solidaridad, sostenibilidad, calidad y responsabilidad” (QUILLACOOP, 2021a).

1.1.4. Visión

La visión bajo la cual se establecen los retos anuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, es la siguiente: “Ser la cooperativa de ahorro y crédito líder a nivel nacional, reconocida por brindar productos y servicios innovadores a todos sus socios” (QUILLACOOP, 2021a).

1.2. Conclusiones

El crecimiento económico que registró la región Cusco en los últimos años ha permitido generar escenarios de desarrollo para el sector bancario y no bancario del sistema financiero, considerando dentro del sector no bancario a las cooperativas las cuales están cumpliendo su rol de cooperación social desde los inicios de su movimiento formal. El incremento de estas instituciones en los últimos años presenta un gran riesgo en su desarrollo debido a la crisis generada por la pandemia COVID-19 que ha desencadenado una gran reto para estas instituciones debido a la constitución de las mismas, basadas en un rol de cooperación social, dentro de este reto también se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP que asume esta etapa de crisis mundial con la experiencia de 57 años de trabajo continuo y ahora bajo la supervisión de la Superintendencia

de Banca, Seguros y AFP, entidad encargada de su regulación desde enero del 2019. Es así que con los productos que ofrece la Cooperativa de ahorro y crédito Quillabamba - QUILLACOOP, con la visión y misión establecida y con el cumplimiento de sus principios, está llamada a reformular sus procesos con la finalidad de lograr su desarrollo y sostenibilidad en esta etapa de crisis y nuevos retos.



Capítulo II: Análisis del Contexto

En el capítulo II, se presenta el análisis del sector financiero de las COOPACs en la región Cusco, los ratios clave de las principales empresas que componen este sector, identificando como principal competidor a la COOPAC Santo Domingo de Guzmán, se presentan también los procesos y tecnologías que utiliza la COOPAC QUILLACOOOP, así como sus flujogramas de proceso para los principales productos activos y pasivos que ofrece a sus socios.

En este capítulo se muestra también el análisis PESTEC de la empresa, así como el AMOFHIT, concluyendo con la construcción de la Matriz MEFE y Matriz MEFI respectivamente.

2.1. Análisis de la Industria o Sector

El sector de servicios financieros en el que se desarrollan las Cooperativas de Ahorro y Crédito para la región Cusco, según la Superintendencia de Banca y Seguros, se compone actualmente de 55 cooperativas registradas, de las cuales en la Tabla 4 se presenta el nivel modular que poseen, así como el nivel de operaciones que pueden ejecutar. Al referirse a nivel modular, nos referimos a la clasificación realizada por la SBS para las cooperativas según el nivel patrimonial que tienen cada una en sus estructuras contables, siendo el nivel modular 3, el nivel más alto o de grandes COOPACs.

Tabla 4

Nivel Modular de las Cooperativas registradas al 2020

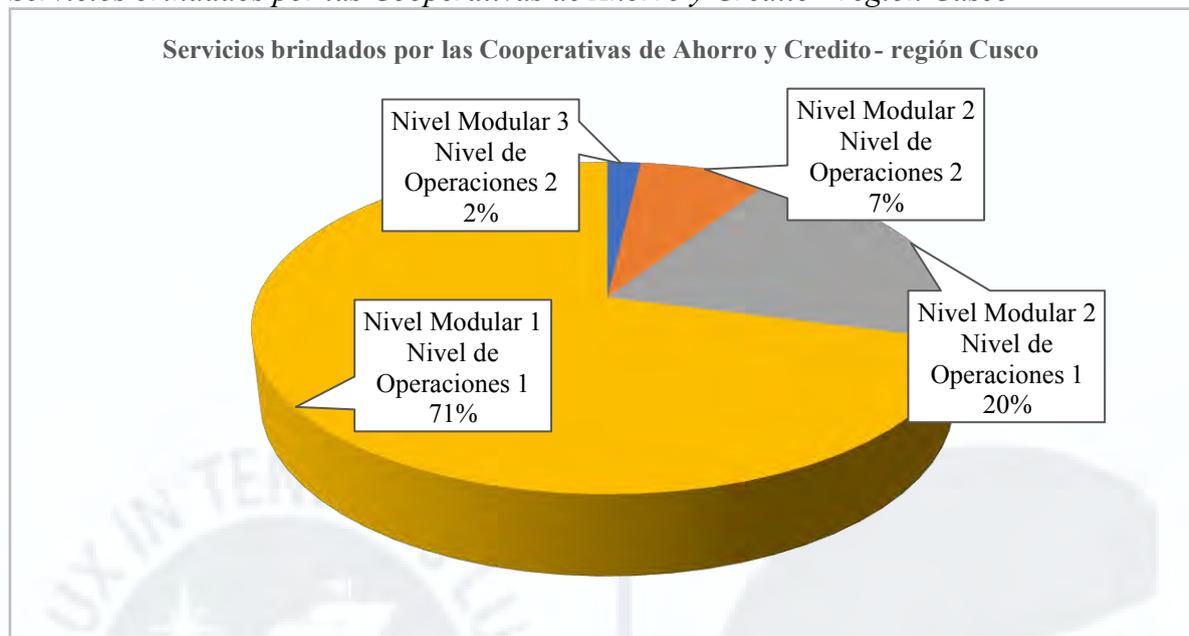
Nivel Modular	Nivel de Operaciones		Total
3	2		1
2	2		4
2	1		11
1	1		39
Total			55

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Relación de COOPAC y centrales inscritas en el registro de COOPAC y centrales,” por SBS, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>).

Del total de las Cooperativas de Ahorro y Crédito registradas, solo el 2%; es decir, las cooperativas de nivel modular 3, pueden brindar los servicios completos correspondientes a toda institución crediticia, tanto en productos activos y pasivos, bajo la supervisión y asesoramiento directo de la SBS por seis años. Se observa también que las cooperativas de nivel 2 con operaciones de nivel 2, representan solo un 7%, son estas quienes pueden brindar servicios microfinancieros, pero aún se encuentran apoyadas por la FENACREP. Así mismo, existe un 20% de cooperativas que aún no pueden brindar productos pasivos y siguen bajo la supervisión de la FENACREP sin embargo son cooperativas de nivel modular 2 y nivel de operaciones 1, y por último se observa que existe un grupo grande de 39 cooperativas que hacen el 71% del total que son COOPACs del nivel 1 y únicamente cuentan con nivel de operaciones de nivel 1, estas aún no pueden captar ahorros como parte de los productos microfinancieros para su empresa y tienen también restringidas algunas actividades activas, debido al nivel patrimonial que presentan. En la Figura 8 se grafica la situación de las cooperativas según su clasificación y los servicios que pueden brindar.

Figura 8

Servicios brindados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito - región Cusco



Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Relación de COOPACs inscritas en el registro de COOPAC Superintendencia de Banca y Seguros” SBS, 2020.

(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Febrero/COOPAC002-fe2020.PDF>)

2.1.1. Ratios Clave de las principales empresas

Según los datos obtenidos del análisis del subsector, se puede verificar que el principal competidor a nivel cooperativas en la región Cusco según la SBS y la participación de mercado es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. En la Tabla 5 y Tabla 6, se presentan los principales indicadores económicos y de gestión de las dos cooperativas COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP y su principal competidor con datos al 31 de diciembre del 2018, datos presentados por la FENACREP, se debe indicar que la SBS aún no ha presentado los estados financieros de las cooperativas al 2019.

Tabla 5*Principales indicadores financieros por COOPAC – QUILLACOOP 2018*

Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP	Cifras
Cartera de Créditos Netos y Rend. Devengados	212,848,636
Créditos Vigentes	192,301,775
Créditos Refinanciados	8,585,131
Créditos Vencidos	27,737,726
Créditos en Cobranza Judicial	36,437,412
- Provisiones para Créditos	57,743,686
Riesgo de Liquidez	
% Relación Disponible/Depósitos	10.78
% Disponible /Activo Total	9.72
% Activos Líquidos /Pasivos Cto Plazo+10% Aportes	27.94
Riesgo Crediticio	
% Morosidad (Cart. Atrasada/Cart. De Créditos -)	24.21
% Provisión /Cartera de Créditos Bruta	21.78
Solvencia y Endeudamiento	
%(Cap. Social+ Cap.Adi) /Depósitos	12.42
%(Cap.Social+Cap.Adi) /Activo Total	11.19
% Reservas /Activo Total	4.49
% Pasivo Total/Activo Total	91.97
Pasivo Total /Patrim. Neto (Veces)	11.46
Activo Total /Patrim. Neto (Veces)	12.46
Rentabilidad	
% Rentabilidad del Patrimonio - ROE	-2.14
% Rentabilidad del Activo - ROA	-0.17
Eficiencia	
% Gastos Directivos / Ing. Financiero	0.34
% Gastos Adm. / Act. Tot.	4.69
% Gastos Adm. / Ingrs. Financieros	40.44
Indicador de Mora	24.21%
Cartera Bruta	265,062,044
Créditos Vencidos y en Cob. Judicial	64,175,138
Depósitos Neto	288,856,930
Resultados del Ejercicio Anualizados	-549,373
Total Activo 320,549,055	
Total Pasivo 294,824,198	
Total Patrimonio 25,724,857	

Nota. Tomado de “Información por COOPAC,” por FENACREP, 2018.
(<https://www.fenacrep.org/2-22-estados-financieros>).

Realizando un análisis de la Tabla 5 y Tabla 6, se dedujo que la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP presentó una cartera de créditos mayor a la de su principal competidor la COOPAC Santo Domingo de Guzmán, la primera presenta una cartera de créditos activa de S/212'848,636 Soles, ante el segundo de S/194'639,786 Soles haciendo

una diferencia de S/ 18'208,850 soles, que le da una mayor participación de mercado puesto que su cartera activa indica mayor número de créditos otorgados reflejados en el nivel de cartera.

Tabla 6*Principales indicadores financieros por COOPAC – Santo Domingo 2018*

Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santo Domingo De Guzmán	Cifras
Cartera de Créditos Netos y Rend. Devengados	194,639,786
Créditos Vigentes	190,679,467
Créditos Refinanciados	3,923,056
Créditos Vencidos	4,940,187
Créditos en Cobranza Judicial	22,931,750
- Provisiones para Créditos	30,612,145
Riesgo de Liquidez	
% Relación Disponible/Depósitos	26.87
% Disponible / Activo Total	21.85
% Activos Líquidos / Pasivos Cto Plazo+10% Aportes	26.62
Riesgo Crediticio	
% Morosidad (Cart. Atrazada/Cart. De Créditos)	12.53
% Provisión / Cartera De Créditos Bruta	13.76
Solvencia y Endeudamiento	
% (Cap.Social+ Cap.Adi) / Depósitos	7.85
% (Cap.Social+Cap.Adi) / Activo Total	6.38
% Reservas / Activo Total	5.47
% Pasivo Total/Activo Total	85.99
Pasivo Total / Patrim. Neto (Veces)	6.14
Activo Total / Patrim. Neto (Veces)	7.14
Rentabilidad	
% RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO - ROE	15.36
% RENTABILIDAD DEL ACTIVO - ROA	2.15
Eficiencia	
% Gtos. Directivos / Ing. Financiero	0.86
% Gastos Adm. / Act. Tot.	5.08
% Gastos Adm. / Ingrs. Financieros	38.09
Adicionales	
Cartera Bruta	222,474,460
Créditos Vencidos y En Cob. Judicial	27,871,937
Depósitos Netos 214,604,264	
Resultados del Ejercicio Anualizados 5,680,818	
Indicador de Mora 12.52%	
Total Activo 263,943,898	
Total Pasivo 226,963,952	
Total Patrimonio 36,979,946	

Nota. Tomado de “Información por COOPAC” por FENACREP, 2018.
(<https://www.fenacrep.org/2-22-estados-financieros>).

Siguiendo con el análisis se tiene el monto de créditos refinanciados para la COOPAC Quillabamba que ascienden a S/8'585,131 soles, en comparación a la de su principal competidor que obtuvo S/3'923,056 soles en el periodo dic -2018, un crédito refinanciado se define como: Créditos que han sufrido variaciones de plazo y/o monto respecto al contrato original, las cuales obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor (Superintendencia de Banca, 2019).

Un crédito refinanciado, así como genera perjuicio al cliente también perjudica económicamente a la COOPAC, debido a que el nivel de provisiones reservados se incrementa de 1% al 100%. La provisión para la cartera de préstamos se trata como provisión para préstamos directos. Es una cuenta que ajusta el valor de la cartera de préstamos de acuerdo con la clasificación de riesgo del deudor, el tipo de crédito y las garantías que lo respaldan (Superintendencia de Banca, 2015a).

Cuando se indica que la COOPAC realiza una provisión, se entiende que la COOPAC asume un pasivo, en términos contables esto indica que reserva una serie de recursos económicos para hacer frente a una obligación a futuro. Una provisión se calcula en función al saldo capital del crédito otorgado, es decir si el cliente retiró S/. 1,000 soles, y provisiona al 100% este es el monto en soles que la COOPAC no podrá movilizar debido a la calificación del cliente y esto le genera pérdidas en los estados financieros a la empresa, puesto que disminuye su utilidad neta. En un análisis de este indicador en los estados financieros de la COOPAC Quillabamba y de la COOPAC Santo Domingo de Guzmán, se aprecia que la primera generó mayor monto en pérdidas frente a su más cercano competidor, esto perjudica al nivel de utilidades que debía de recibir la primera COOPAC, se puede apreciar que la COOPAC Quillabamba provisiona el 21.78% del total de su cartera mientras que su más cercano competidor solo el 13.76%, afectando a sus utilidades.

Según Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú, 2015), en cuanto al capital social y la solvencia que demuestra la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, se aprecia un indicador de solvencia de 12.42 veces frente al 7.85 veces que presenta su principal competidor, esto la hace sostenible en el tiempo y capaz de soportar crisis financieras. En cuanto a las ratios de liquidez, la COOPAC Quillabamba presenta una liquidez de 10.78 veces frente al 26.87 veces que presenta la COOPAC Santo Domingo de Guzmán. Los indicadores de liquidez nos permiten determinar la capacidad para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo. Del mismo modo, nos muestran la relación existente entre los recursos que se pueden convertir en dinero disponible a corto plazo.

Contablemente se solicita que la liquidez sea mayor a uno lo que indicaría que por cada sol que la empresa debe, se tiene S/ 1.00 Sol, para poder hacer frente a la deuda en este caso ambas COOPAC tendrían la capacidad de enfrentar sus pasivos, mostrando unos niveles de liquidez favorables. En cuanto al ROE, que es el indicador que mide la rentabilidad del patrimonio de la empresa, se puede apreciar que este es negativo para la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP en un índice de -2.14%, mientras es 15.36% para el de su principal competidor lo que indica que el patrimonio es mucho más rentable en la segunda COOPAC.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el ROE es el indicador que mide la utilidad neta generada en los últimos 12 meses con relación al patrimonio contable promedio de los últimos 12 meses. Este indicador refleja la rentabilidad que los accionistas han obtenido por su patrimonio en el último año, variable que usualmente es tomada en cuenta para futuras decisiones de inversión, y que además muestra la capacidad que tendría la empresa para autofinanciar su crecimiento vía capitalización de utilidades.

En cuanto a los depósitos, que es uno de los productos más importantes que ofrece la COOPAC Quillabamba, se aprecia que estos son mayores en la COOPAC Santo Domingo, que al 31 de diciembre del 2018 posee S/74'525,666 Soles más que su principal competidor, lo que la hace líder en este rubro a nivel de las COOPAC. Finalmente, el indicador de morosidad es uno de los más resaltantes para la COOPAC Quillabamba – QUILLACOO puesto que obtuvo 24.21% frente al 12.52% de su principal competidor, este indicador indica problemas en el análisis de riesgos en los procesos de otorgamiento de créditos en el periodo de estados financieros analizados.

2.1.2. Procesos y Tecnologías al Uso

Los procesos debidamente estructurados, medidos y controlados continuamente a través de indicadores de gestión, garantizan el logro de los objetivos y retos planteados de una organización.

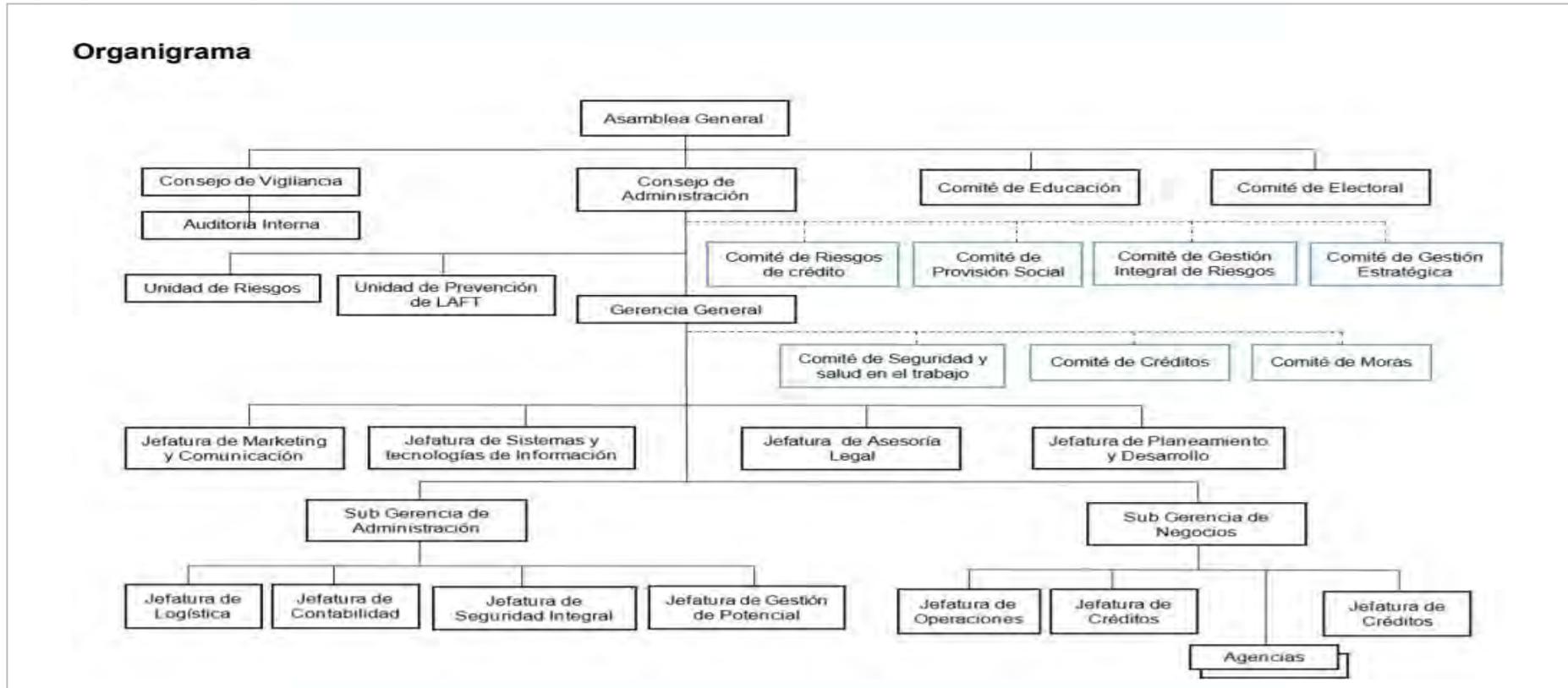
Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Universidad de Jaen, 2007)

En líneas generales, se habla de procesos cuando se tiene un estado inicial y uno final de algún cuerpo, sistema o ambiente, entre los cuales se da una transformación, desplazamiento o cambio de alguna naturaleza (Proceso - Concepto y Tipos de Procesos, n.d.). Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOO, los procesos para el otorgamiento de créditos se ejecutan por los asesores de crédito y la aprobación corresponde a los administradores, jefes de crédito, gerentes de negocio y el gerente general quien en apoyo del área de riesgos se encargan de la aprobación de créditos

los cuales se rigen mediante el manual de créditos y tecnología crediticia 2019, los procesos de recuperación le pertenecen al área de recuperaciones. Desde un punto de vista organizacional, la COOPACs Quillabamba - QUILLACOOP cuenta con el organigrama presentado en la Figura 9.



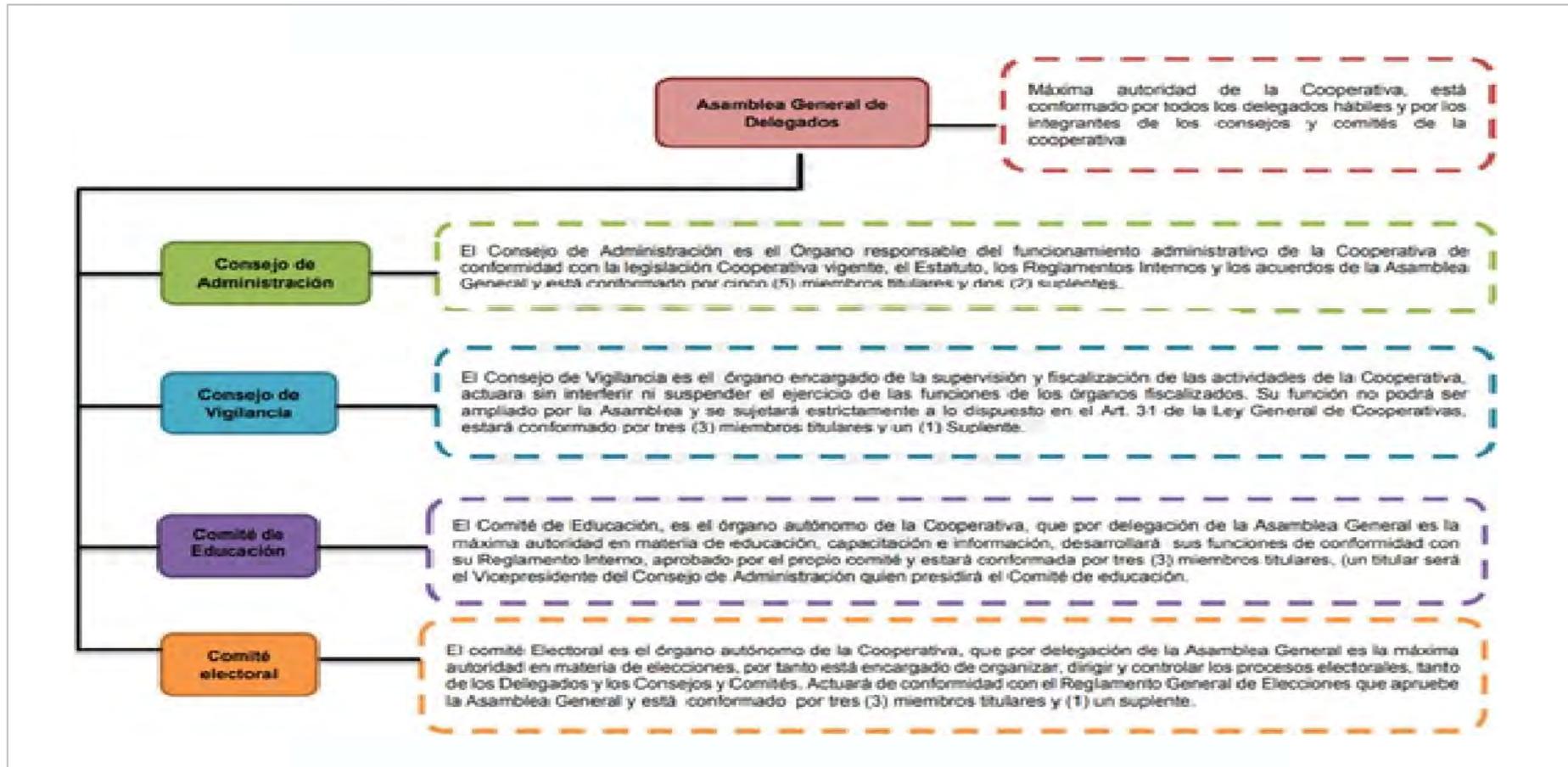
Figura 9
Organigrama de la Empresa QUILLACOO



Nota. Tomado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33270/diaz_pl.pdf?sequence=1&isAllowed=y p22

En cuanto a los procesos de control, estos le corresponden a la Asamblea General, la cual se apoya en el consejo de vigilancia, consejo de administración, comité de educación y el comité electoral. Las respectivas funciones de la Asamblea Generales detallan en la siguiente Figura

Figura 10
Órganos de Gobierno y Control de QUILLACOOOP



Nota. Tomado de “Cumplimiento de estándares de transparencia como práctica de buen gobierno corporativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito QUILLACOOOP-Sede Quillabamba,” por K.M. Nieto, 2017. PUCP.
 (http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8370/NIETO_SALIZAR_KATIA_AHORRO_CREDITO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Un punto muy importante para el logro de los objetivos en las instituciones microfinancieras es el uso de la tecnología en sus procesos, muchas veces ésta se convierte en una herramienta indispensable, que debidamente estructurada permite brindar un mejor servicio a sus clientes.

La tecnología crediticia de microcréditos está referida a un conjunto de principios, procedimientos y políticas aprendidos y desarrollados por una institución que se propone penetrar en el mercado financiero de la microempresa. La tecnología crediticia para la empresa utiliza mecanismos de selección y retención de clientes, basándose en una evaluación del sujeto de crédito y de su situación familiar. Sus principales principios son la accesibilidad al crédito, rapidez en el servicio y el crecimiento del crédito (Concha, 2009).

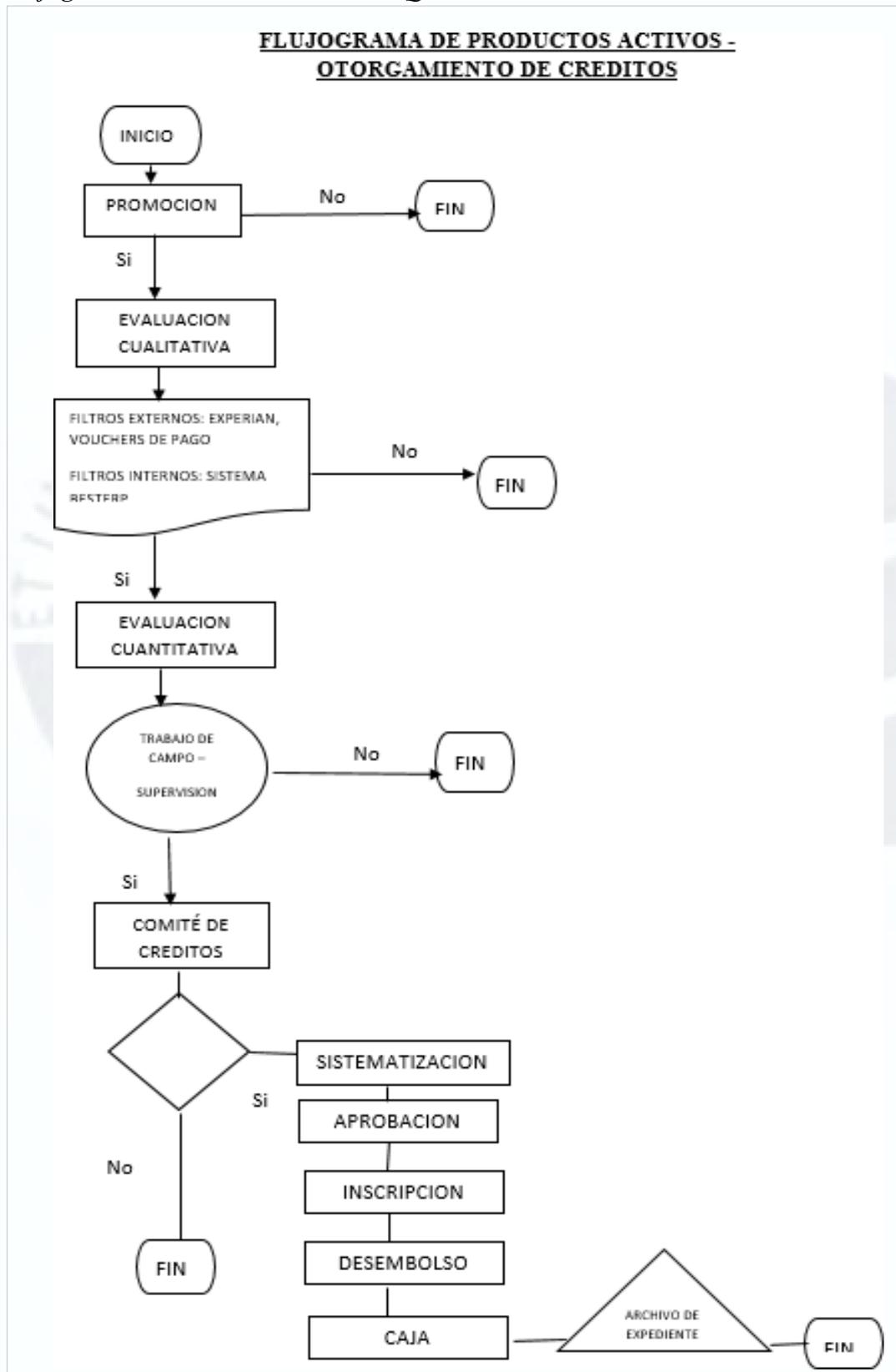
Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, la tecnología crediticia apoya a la empresa al correcto otorgamiento de créditos, puesto que los colaboradores encargados de evaluar cada propuesta son los denominados Asesores de Crédito, quienes mediante la tecnología crediticia (procesos estandarizados) de los microcréditos, promocionan, evalúan la capacidad y la voluntad de pagos de los posibles clientes denominados socios, generando de esta manera mecanismos para mitigar riesgos en la recuperación de los créditos otorgados.

Con el propósito de mejorar la atención de sus socios, desde el año 2014, la COOPAC Quillabamba – QUILLACOOP, generó un convenio con Besterp Technology SAC, con el objetivo de implementar la nueva versión web del software de la Cooperativa, Besterp-QUILLACOOP. Los usos y aplicaciones a esta plataforma son amplios, convirtiéndose en un verdadero beneficio en la accesibilidad, rapidez y seguridad de las operaciones financieras de los socios. Este sistema está orientado al servicio del socio, además de facilitar a la institución el uso de herramientas certificadas y de última generación para integrar diferentes áreas de trabajo. A continuación, se presenta el flujograma de procesos para los productos

activos - préstamos otorgados por la COOPAC Quillabamba, así como el flujograma de productos pasivos ahorros aplicados a la captación/formalización de los ahorros de los clientes. El uso del Sistema Besterp para realizar el trabajo tecnológico y operativo de la empresa se esquematiza en la Figura 11 y Figura 12 donde se puede visualizar el flujograma de procesos para los principales productos que ofrece la empresa al mercado.



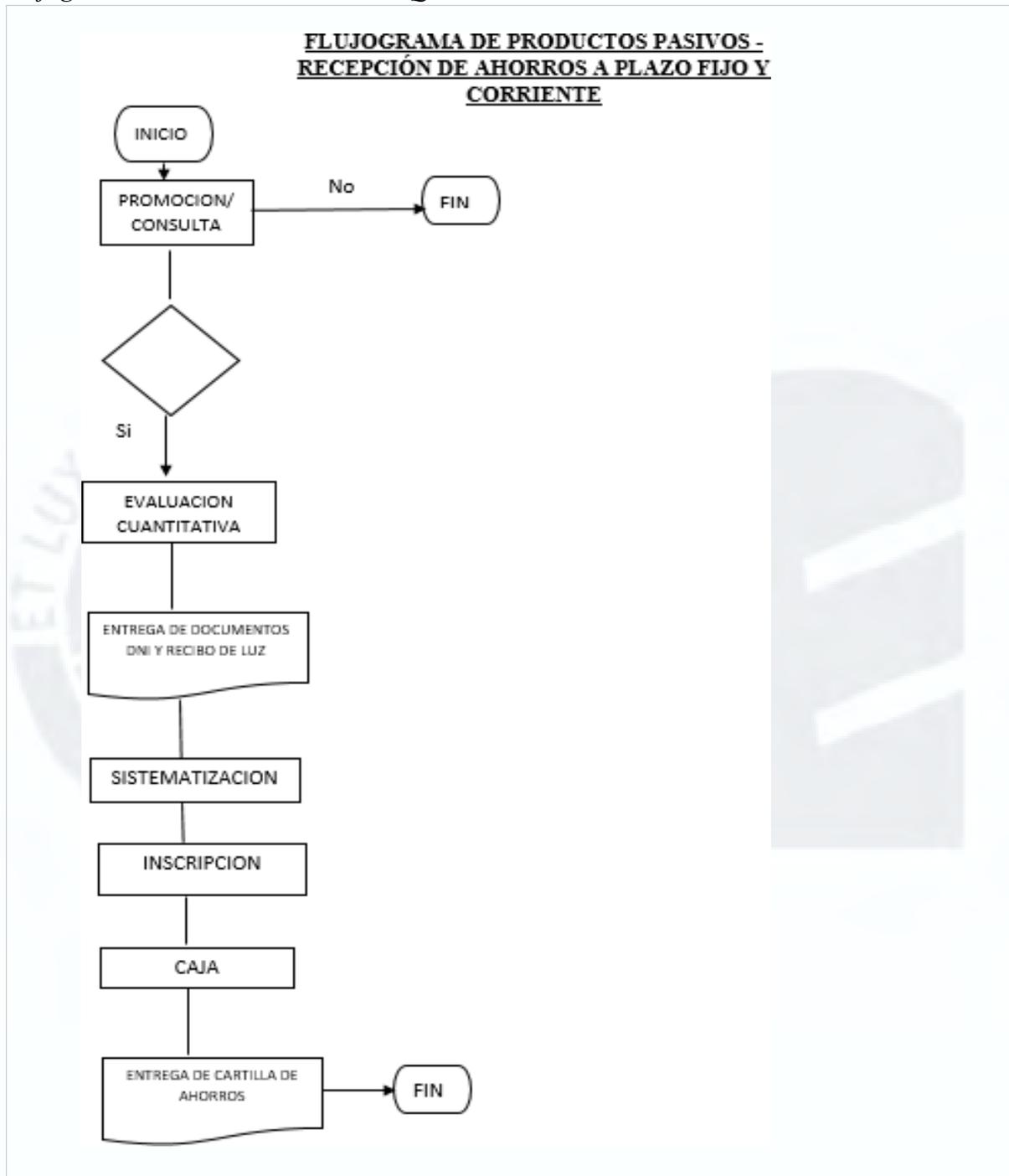
Figura 11
Flujograma de Productos Activos de QUILLACOO



Nota. Elaboración propia que muestra el flujograma de productos activos en el otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO.

Figura 12

Flujograma de Productos Pasivos de QUILLACOOOP



Nota. Elaboración propia que muestra el flujograma de productos pasivos en la recepción de ahorros a plazo fijo y corriente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOOP.

Finalmente, cabe resaltar que la “Nueva Normalidad” generada por la pandemia del COVID-19, tanto en el Perú como el resto del mundo, está forzando a las entidades financieras a digitalizar prácticamente todos sus procesos, en aras de facilitar una asistencia remota (no presencial) a los clientes, por tal motivo la empresa deberá de implementar mecanismos digitales que le permitan brindar sus servicios a través de la banca virtual.

2.1.3. Productos: Gama e Innovación. Bienes Sustitutos y Complementarios

Gama de productos e innovación. En cuanto a la gama de productos que ofrece la institución, se tienen dos principales productos: productos activos y productos pasivos. Los productos activos que corresponden a créditos otorgados a los socios, según los indicadores que se proporcionaron al equipo de tesis en los datos de gestión al 31 de diciembre del 2019 presentan una cartera activa de S/ 263'695,911.97 soles, de los cuales se encuentra en Cartera Vencida Dic-2019 un monto de S/ 76'049,734.58 soles, obteniendo entonces un % de Mora Dic-2019 del 28.84%. Esta cartera activa se encuentra distribuida en créditos de activo fijo, crédito para capital de trabajo y crédito para libre disponibilidad. Se tienen también los créditos con garantía de plazo fijo denominados “Credifácil”, y el crédito a los colaboradores, denominado “Credicolaborador”.

Los productos pasivos se dividen en dos: ahorros en cuenta corriente y el ahorro a plazo fijo. El ahorro a plazo fijo permite el depósito de ahorros a determinados tiempos fijos, con una tasa de interés bastante atractiva, actualmente 10%. En lo que refiere a la innovación de productos pasivos, la cooperativa no ofrece mayores aportes respecto a los estándares de innovación que registra el mercado nacional de productos pasivos, básicamente, la estrategia de la cartera de pasivo de la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP se enfoca en ofrecer las tasas de interés más altas para los ahorros de los posibles socios, en la Tabla 7 y en la Figura 13 se aprecia la evolución de los ahorros de la empresa, observándose una reducción constante de la cartera de productos pasivos, esto se debe básicamente a problemas de riesgo

de reputación que no fueron sustentados en su momento, lo que generó problemas y alarma en los socios al enfrentar la COOPAC Quillabamba un juicio con la extinguida Cooperativa Presta Perú en la que la institución invirtió un gran fondo, generando inquietud durante los últimos meses del año para los ahorristas usuarios del producto, la decisión de no aclarar en su momento este percance generó el pánico en los socios que decidieron retirar sus depósitos, perjudicando notablemente los estados financieros de la empresa.

Tabla 7

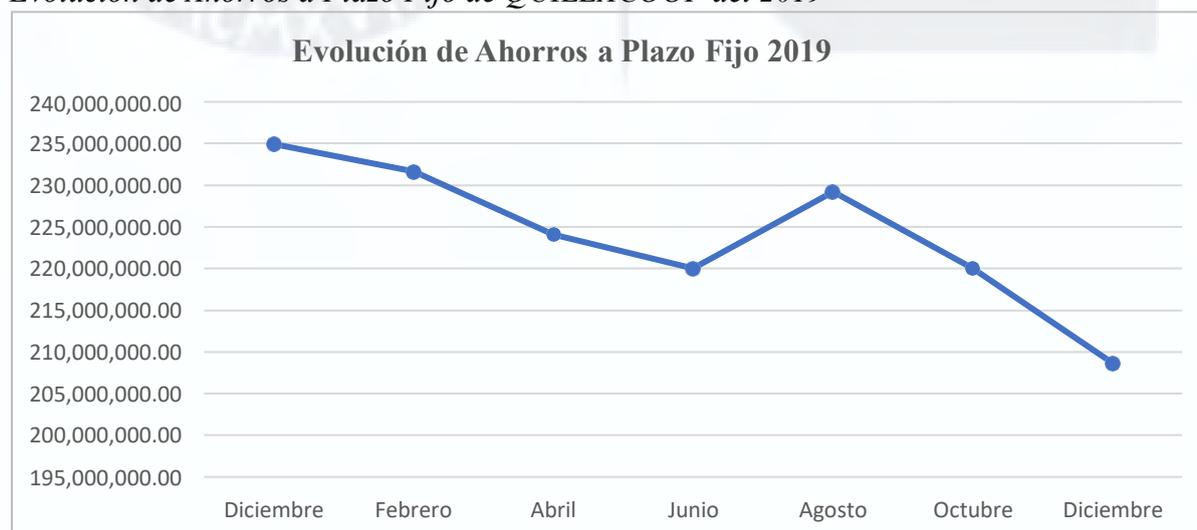
Evolución de la cartera de ahorros a plazo fijo 2018-2019

Mes 2018	Cartera Pasivos S/
Diciembre	234,932,298.64
Mes 2019	Cartera Pasivos S/
Febrero	231,645,884.82
Abril	224,101,333.42
Junio	220,005,254.54
Agosto	229,192,129.83
Octubre	220,027,266.72
Diciembre	208,684,602.11

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Informe de Cartera de Pasivos,” QUILLACOOP, 2020.

Figura 13

Evolución de Ahorros a Plazo Fijo de QUILLACOOP del 2019



Nota. Elaboración propia. Adaptado de “Datos QUILLACOOP - 2019” QUILLACOOP, 2019.

Bienes sustitutos. Entre los principales productos sustitutos que puede encontrar la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP para los productos que ofrece, se encuentran los ofertados por el sistema financiero bancario y el sector no bancario, a través de las entidades financieras, la cuales ofertan los mismos productos activos y pasivos. La diferencia y principal punto de competitividad se encuentra en el ahorro casi obligatorio ofrecido para los productos activos, los cuales generan el encaje y el aporte obligatorio mensual considerado en la cuota del crédito, se dice que es obligatorio porque es aceptado por el socio con la finalidad de lograr una cultura de ahorros para los clientes que acceden a los créditos.

Otro punto que genera un valor agregado el producto activo que ofrece la empresa es el Encaje, que es un porcentaje del crédito otorgado al socio, el cual se queda como parte de ahorro inicial del socio y pasa a formar parte del capital social de la empresa, incrementando su patrimonio.

Esto es común entre las cooperativas de ahorro, que según explica Édgar Peña Herrera, titular de la Asociación de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, es una práctica que nació como parte del compromiso que asumió desde sus orígenes el cooperativismo, pero que hoy en día, es analizado únicamente desde el punto de vista financiero (Redacción Negocios, 2010). En una cooperativa de ahorro y crédito no se tienen clientes sino socios y ellos realizan aportes mensuales para incrementar el capital social de la COOPAC.

Los aportes sociales son la cuota con la que el asociado contribuye en la constitución de la empresa y son fijados mediante los estatutos de la respectiva cooperativa. Dichos aportes convierten al asociado en propietario y, por lo tanto, en beneficiario de la cooperativa. Con los aportes recibidos de sus asociados, la cooperativa realiza actividades que van a beneficiar a los asociados a sus familias y a la comunidad. La propiedad sobre la empresa es

colectiva. Es decir, todos los asociados son propietarios de la misma en igualdad de condiciones (ASOBANCARIA, 2019)

Bienes Complementarios. Ambos productos ofrecidos por la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP son complementarios entre sí. Los productos activos se complementan a los pasivos a través de los ahorros.

2.1.4. Poder de Negociación de los Compradores

Los principales compradores de los productos que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP son los que pertenecen al sector microfinanciero o empresas Mypes y Pymes de la región del Cusco, debido a la gran cantidad de entidades que ofrecen los mismos servicios que la cooperativas lo que genera que el poder de negociación sea bastante alto, sobre todo por la negociación basada en los precios de los productos activos los cuales se miden por la tasa de interés aplicada a los créditos. En cuanto a los productos pasivos, el poder de negociación es de nivel medio, puesto que la tasa de interés que se paga por los ahorros a plazo fijo son bastantes altos.

2.1.5. Poder de Negociación con los Proveedores

Entre los principales proveedores directos que tiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP, se presentan:

Proveedores de servicios básicos. Considerados como servicios básicos el servicio de agua, luz, telefónica e internet, servicio de limpieza, seguridad y mantenimiento, así como el uso de la plataforma Experian utilizado para el proceso de otorgamiento de créditos, el poder de negociación de estos proveedores es bajo.

Proveedores de recursos Humanos. - Antes de pasar la situación generada por la pandemia del COVID – 19, el contar con recursos humanos eficientes para la empresa se convertía en un proceso muy complicado debido a los sueldos reducidos y por debajo del promedio del mercado, por lo que el poder de negociación era bastante alto.

Proveedores Financieros. Los principales proveedores financieros de la cooperativa son los socios quienes se encargan de generar el capital social que al 31 de diciembre del 2014 según el estatuto de la empresa era de S/ 36'141,140 Soles. El patrimonio de la cooperativa se constituye del capital social, la reserva de la cooperativa, los resultados acumulados y las donaciones patrimoniales, actualmente no se tienen otras fuentes de fondeo para la empresa.

2.2. Análisis Externo Análisis PESTEC (PESTE+C)

El análisis externo conocido también como auditoría externa está enfocada a la revisión de las fuerzas del entorno en el que se desempeña la empresa, es decir, los factores o fuerzas clave que afectan de manera directa al sector que se está analizando, en este caso, el sector microfinanciero de las cooperativas en las que se desempeña la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP. Estas fuerzas se resumen en el PESTE+C, luego de este análisis se podrá determinar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa revisada dentro de su sector industrial.

La auditoría externa considera siete categorías de datos externos claves que afectan directamente a los productos, mercados y organizaciones que compiten en el sector, estudiados a través del análisis, de las siguientes fuerzas: Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P), Fuerzas Económicas y Financieras (E), Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S), Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T), Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E) y las Fuerzas Competitivas (C), esta auditoría debe concluir con un listado de oportunidades (O) que se tendrían que aprovechar y con las amenazas (A) que se deben evitar o neutralizar (D'Alessio, 2012, p.112).

2.2.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Las fuerzas políticas “Son aquellas fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Constituyen las variables más importantes de la evaluación externa por el grado de influencia que tienen sobre el negocio, proveedores y competidores” (D’Alessio, 2012, p. 114). La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, desde sus inicios en 1964, se rige bajo los principios de cooperativismo impulsados en el Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas aprobado por el Decreto Supremo N°85 del Ministerio de Trabajo el 20 de mayo de 1981 y desde el 01 de enero del 2019 en función de la Ley N°30822 (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.) y están siendo supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en función a esta ley, todas las cooperativas de ahorro y crédito que operan solo con sus socios y que están consideradas como tal según la ley de cooperativismo serán supervisadas y monitoreadas por la SBS. Entre los aspectos más importantes que se debe destacar de la supervisión de la SBS a las cooperativas se encuentran los siguientes puntos:

- a. Registro Nacional de COOPAC: este registro es obligatorio porque permite dar a conocer al mercado microfinanciero las cooperativas que formal y oficialmente, pueden ofrecer sus productos en el mercado.
- b. Fondo de seguro de depósitos cooperativo: es el fondo que cubre la SBS de los ahorros de los socios de las COOPAC que se integren a este fondo con aportaciones que superen al menos, unos 24 meses.
- c. La supervisión de las COOPAC se realiza mediante un esquema modular el cual permite clasificarlas en tres niveles, dependiendo del monto de activos que presente las COOPACs supervisadas

- d. Esta ley plantea el seguimiento de un colaborador técnico hacia todo el gremio corporativo (Cooperativas de nivel 3, 2 y 1) durante los primeros seis años de vigencia de la norma, luego de este tiempo este rol será solo para las COOPAC de nivel 1 y 2 dejando este rol para las COOPAC de nivel 3.
- e. La ley en mención también da lugar al Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a captar recursos del público, este reglamento se aprueba mediante la Resolución SBS N°480-2019, que entre otros puntos determina las principales definiciones a ser utilizadas en la ley, indicando las principales determinantes de la constitución e inscripción de las COOPAC, especificando las responsabilidades del Gobierno Corporativo integrado por la asamblea, consejo de administración, consejo de vigilancia, comité electoral, comité de educación, gerentes y principales funcionarios de la empresa, etc. Este reglamento define funciones, principales, requisitos para cumplir como parte de las COOPAC. Precisa también el nivel de capital, reserva cooperativa y patrimonio efectivo, así como los principales indicadores económicos solicitados para el funcionamiento de las COOPAC.

Desde la declaración de emergencia el día 15 de marzo de 2020, la SBS ha determinado brindar algunas medidas para que el sistema financiero y las COOPAC enfrenten esta etapa de la pandemia, medidas implementadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) que emitió el Oficio Múltiple N°11150-2020-SBS mediante el cual, la SBS faculta a las entidades del sistema financiero a adoptar las medidas consideradas de excepción para las personas naturales o jurídicas denominadas deudoras del sistema financiero, midiendo el impacto de la emergencia en cada uno de sus portafolios de cartera activa y pasiva.

La medida anteriormente indicada fue ampliada para las COOPAC a través del Oficio Múltiple 11162-2020-SBS, en el cual se indica que las COOPAC pueden modificar las condiciones de contrato para sus deudores a través de reprogramaciones o ampliaciones de plazo no de manera unilateral, sin que esto involucre una refinanciación. Los plazos para las reprogramaciones se dieron según esta norma por seis meses, pero al generarse una ampliación del estado de emergencia se amplió este plazo a 12 meses. (SBS, 2020), esta medida reduce la posibilidad de realizar provisiones al 100% mejorando la rentabilidad de la cartera para las COOPACs, siendo un apoyo positivo para la gestión de estas entidades.

2.2.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras son de vital impacto en el sector industrial de las COOPAC, dado que es el escenario que se presenta por parte del Estado para este sector, determinará sostenibilidad en el tiempo de estas empresas. Según destacó D'Alessio (2012), las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional. D'Alessio (2012) también indicó que, entre las principales variables a ser estudiadas para medir las fuerzas económicas y financieras se encuentran entre otras: La evolución del PBI nacional, evolución del poder adquisitivo del consumidor, nivel de informalidad de la economía este serán analizados para el presente trabajo.

PBI Nacional. El Producto Bruto Interno, el PBI es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital. El PIB per cápita es el promedio de Producto Bruto

por cada persona. Se calcula dividiendo el PIB total por la cantidad de habitantes de la economía. El Perú registró una PBI del +2.2% según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) al 31 de diciembre del 2019. Este indicador fue para el mencionado período, el segundo más alto en la región, únicamente por debajo del PBI de Colombia, pero por encima de Chile y Brasil. Esto indica que el país se encontraba con indicadores muy aceptables, a pesar de las crisis internacionales que se presentaban hasta el mes de diciembre 2019. A pesar de que el Perú fue uno de los pioneros en generar medidas estrictas frente al COVID-19, los resultados no han sido alentadores siendo la economía más golpeada de América Latina, en función a la información del Boletín de Inflación del BCRP que proyectó cerrar al mes de junio 2020 con un PBI del -12.5% . Los sectores más afectados son los de PBI no primario en -14.5%, siendo sus ramas más afectadas manufactureras, electricidad y agua, construcción, comercio y servicios, como se aprecia en la Tabla 8. Un punto importante que proyecta mejoría en el escenario económico se genera al tener un PBI a Agosto 2021 de 11.80% (Diario El Comercio, 2021).

Tabla 8
PBI de Perú por sectores económicos

Primario	40	0.13	0	4.7	-5.5	3.7	
Agropecuario	3.6	3.2	2.9	4	1.3	3.6	3.6
Pesca	3	-25.9	-153	23	9.5	-3.9	8.5
Minería	7.1	-0.8	-6.3	3.6	-10.2	5.5	10.7
Hidrocarburos	-3.2	4.6	0.2	0.9	-14.4	0.2	6.9
Manufactura	0.9	-8.8	-0.8	9.3	2.1	0.9	7.7
PBI no primario	3	3.2	4.5	3.6	141.5	3.8	12.6
Manufactura	-0.6	1.2	-123	2.7	-23.8	3.5	16.9
Electricidad y agua	4.7	3.9	-2.1	4	-7.9	4.5	12.6
Construcción	0	1.5	-13	5.3	-25.4	5.1i	23.2
Comercio	2.7	3	-6.2	3.5	-23.6	17	17.4
Silvicultura	4.2	3.8	-0.5	3.6	-9.9	3.7	10.1
Producto bruto Interno	3.2	0.2	-3.4	3.8	-12	5	11.5

Nota. Tomado de “Reporte de inflación julio 2020,” por BCRP, 2020.
(<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reportede-inflacion-junio-2020.pdf>)

Evolución del poder adquisitivo del consumidor. La falta de trabajo debido a los despidos, licencias sin goce de haber, licencias por suspensión perfecta implementados por el Gobierno para la empresa generó una disminución en la demanda interna lo que provocó una reducción de consumo por parte de la población a nivel privado. La demanda interna disminuyó -1,8%, debido a la reducción en el consumo final privado de -1,7% y de la inversión bruta fija (-10,0%), atenuado por el incremento del consumo final del Gobierno (7,2%) (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Para el 2021 con mucha expectativa se genera un escenario mas optimo para la evolución del poder adquisitivo del consumidor puesto que la demanda interna se incrementa a 6.5% (Diario El Peruano, 2021).

Nivel de informalidad de la economía. Perú es sin duda uno de los países más golpeados económicamente por el confinamiento generado por la Pandemia COVID-19, según los indicadores a la informalidad de la economía la cual se refleja en la informalidad del empleo. La informalidad es un fenómeno característico de la economía latinoamericana y, en particular, de la peruana. Saldarriaga la definió como “el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera del marco legal de la actividad económica”. Su origen multicausal se debe a una regulación de mercado rígida, a la baja calidad de los servicios y al escaso poder de fiscalización. Sumado a ello, se encuentran los altos costos que implica la formalización Según la defensoría del Pueblo en su segundo informe especial 2020 denominado “Estado de Emergencia Sanitaria: El problema de la informalidad laboral en una economía confinada”, el Perú tenía al 2018 un 72.4% de población ocupada con empleo informal (Defensoría del Pueblo, 2020)

Para atenuar el impacto del confinamiento generado a raíz del estado de emergencia declarado en marzo 2020, el Estado emitió algunas medidas financieras que apoyaban la reactivación del país a través de la entrega de fondos para el sistema financiero, ya que este era el encargado de procurar un mejor acercamiento a las empresas que generan trabajo. Con el fin supremo de preservar la sostenibilidad se implementó el Proyecto Reactiva Perú y el Fondo de Apoyo Económico a las Mypes (FAE-MYPE). Lamentablemente, una sola cooperativa en el Cusco pudo acceder a estos fondos debido a la complejidad de los requisitos y a la carencia de ellos por parte de las COOPAC.

2.2.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Dentro de las fuerzas sociales, culturales y demográficas que generan un mayor impacto en el sector microfinanciero, se tiene la educación a nivel de inclusión financiera y la formalidad de empleo, puesto que, con estos dos puntos se pueden generar oportunidades que permitan a las COOPACs ofrecer mayores y mejores servicios microfinancieros. Según el Banco Mundial (2020), alrededor de 2,500 millones de personas no utilizan servicios financieros formales y el 75% de los pobres no tiene cuenta bancaria. Según el Banco Mundial (2017) el hecho de tener población que no puede acceder a una cuenta o no use los servicios financieros formales se convierte en un problema social generado por la falta de educación y, en muchos casos, por costumbres de miedo a la bancarización o por razones demográficas de formación producto de la economía de un país.

La informalidad del 72.4% en el empleo del Perú para el 2020, indica que hay mucho que hacer por generar canales de inclusión financiera en las personas naturales y MYPES del Perú, justamente uno de los problemas que incremento el contagio del COVID-19 fue la falta de bancarización y manejo de canales virtuales para los múltiples bonos que otorgó el Gobierno a los hogares más vulnerables buscando reducir el impacto económico de esta pandemia a través del confinamiento. Según el diario Gestión a Junio 2021 el indicador de

informalidad se incrementó al 78.10% a nivel nacional problema que se magnifica por los problemas políticos generados a nivel gubernamental (Diario Gestión, 2021).

Antes de la Pandemia Covid-19, la digitalización ya venía emergiendo en el país, pero, hoy más que nunca, necesita ser impulsada en el sistema financiero bancario y no bancario. Las MYPES deben acceder a la digitalización de manera urgente, entendiendo la digitalización como un cambio de cultura, cambio en el pensamiento clásico, enriquecimiento del know-how, transformación de los procesos productivos y de servicio al cliente, etc. Las MYPES deben entrar en este cambio de cultura empresarial, y sus entidades financieras así como la Administración Pública deben ayudarles en ser capaces de asumir dicha transformación digital como parte de un proceso a corto plazo que les permita ser más sostenibles en el tiempo, a largo plazo. El reto es grande, ya que se necesita pasar de la práctica informalidad de la mayoría de los procesos empresariales en el Perú, a la formalidad y sistematización que implica la digitalización de los procesos.

2.2.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La tecnología crediticia y empresarial que fuera aplicada y utilizada por los usuarios - socios de las cooperativas durante muchos años, se encuentra ahora ante un reto muy importante, no solo a nivel de la tecnología crediticia, sino también en el uso de la tecnología digital para permitir el acceso de más peruanos al uso de los servicios micro financieros. La inversión en tecnología se convierte entonces en una tarea pendiente. Es un requisito urgente que implica la implementación de interfaces tecnológicos que reduzcan el papeleo y generen mayor nivel de confianza en las evaluaciones a realizar. Estos interfaces deberán de tener en cuenta métodos de tecnología digital que, por sí, son caros, pero indispensables e inevitables en el actual contexto generado por los problemas del COVID-19, con la tecnología se pueden generar soluciones a nivel del gremio cooperativo del país.

En el mes de julio de 2020, el Ministerio de la Producción (PRODUCE) generó alianzas estratégicas para enrumbar a las MYPES en la digitalización, firmando un convenio con la Empresa Claro para que permita a las MYPES incorporar a bajos costos Kits Digitales para efectuar el e-Commerce en las empresas, así mismo este proceso de digitalización involucra convenios con Facebook, Mercado Libre, Lumingo, Niubiz, Culqi, Mitienda.pe, Claro, Wally, Yape, Bim, Capece y Mercado Pago, para que las Mypes accedan a plataformas y herramientas digitales que apoyen las ventas y procesos virtuales en las MYPES (Agencia Peruana de Noticias, 2020). Una de las tendencias más importantes que a nivel tecnológico puede utilizar el sector de las COOPACs se basa en el uso de la tecnología Blockchain, como una nueva metodología impulsada por la SBS en un convenio con la empresa R3, para mejorar los procesos de transparencia y digitalización del sistema financiero. Según SBS (2019) el 'Blockchain' es una tecnología que permite crear un registro distribuido en red, inmutable y transparente para cualquier conjunto de datos, lo que elimina la necesidad de intermediarios de las operaciones e incluso, relativiza la necesidad de la intervención pública o fedatario público en aquellos documentos empleados en una operación empresarial y/o financiera, ya que la invulnerabilidad de los archivos emitidos e intercambiados mediante la tecnología Blockchain garantizan tanto su autenticidad como su trazabilidad (permitiéndonos conocer los distintos y consecutivos pasos del proceso en el tiempo). Otra tendencia a la que recurrieron algunas entidades financieras fue la implementación de aplicativos móviles (APPs) con el objetivo de generar mayor interrelación de la empresa con sus clientes.

2.2.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Según D'Alessio (2012), las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema de planeta, alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, contra la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos y el almacenaje de desperdicios radioactivos. Para enfatizar este proceso de preservación del planeta en el Perú aún no hay muchas instituciones del sistema financiero que hayan utilizado productos que cuiden el planeta, pero sí hay muy buenas iniciativas a nivel de las microfinanzas verdes o las finanzas verdes a nivel nacional, claros ejemplos fueron la emisión de bonos verdes por parte de la bolsa de valores de Lima y el COFIDE en el 2018.

Según el (International Finance Corporation, 2017), se introduce el concepto de Banca Verde basado en la emisión de productos y servicios verdes, préstamos verdes, hipotecas verdes, tarjetas de crédito verdes, entre otros productos. El sector microfinanciero del Perú está generando experiencias que ayudan en esta iniciativa que tiene mucho por hacer y aun las cooperativas no han ingresado en la experiencia, pero es una oportunidad de crecimiento a largo plazo, mediante el otorgamiento de créditos verdes sobre todo en el sector agrícola.

2.2.6. Fuerzas Competitivas (C)

Tener el 53% de las cooperativas centralizadas en el Cusco, indica que existe un mercado muy competitivo para el desarrollo de sus actividades, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP se encuentra calificada como la única Cooperativa con clasificación modular 3 nivel de operaciones 2 en la Región del Cusco, lo que ya hace que su participación de mercado sea bastante alta respecto a las demás Cooperativas debido a la magnitud de su patrimonio así como el posicionamiento de marca que logró a través de los 57 años de creación y funcionamiento en el mercado, tiene como principal rival a la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, que vienen ejecutando sus actividades desde hace 50 años y posee nivel modular 2 con tipo de operaciones 2, según la SBS. En el sector industrial de las microfinanzas se puede medir la competitividad por tres grandes factores de éxito: Nivel de colocaciones y participación de mercado, gestión empresarial y rentabilidad sostenible.



2.2.7. Cuadro Resumen del Análisis del Entorno

Tabla 9

Cuadro Resumen del Análisis del Entorno

Análisis Externo, PESTEC	Variable
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	Ley General de Cooperativas aprobado por el Decreto Supremo N°85 y desde el 01 de enero del 2001. Registro Nacional de COOPAC. Fondo de seguro de depósitos cooperativo. Resolución SBS N°480-2019. Oficio Múltiple N° 11150-2020-SBS. Oficio múltiple 11162-2020-SBS.
Fuerzas Económicas y financieras (E)	PBI diciembre 2019 del 2.2 %. PBI a junio 2020 valor de -12.5%. Demanda interna disminuyó -1,8%. Inversión bruta fija (-10,0%). Estado de emergencia declarado en marzo 2020.
Fuerzas Sociales, culturales demográficas (S)	2,500 millones de personas no utilizan servicios financieros formales, 75% de los pobres no tiene cuenta bancaria. Informalidad del 72.4%.
Fuerzas Tecnológicas y científicas (T)	Tecnología Blockchain, como una nueva metodología impulsada por la SBS en un convenio con la empresa. Convenios con Facebook, Mercado Libre, Lumingo, Niubiz, Culqi, Mitienda.pe, Claro, Wally, Yape, Bim, Capece y Mercado Pago. Implementación de Aplicativos móviles.
Fuerzas Ecológicas y ambientales (E)	Emisión de bonos verdes por parte de la bolsa de valores de lima y el COFIDE en el 2018. Banca Verde, microfinanzas verdes no solo para créditos agrícolas.
Fuerzas Competitivas (C)	La empresa se encuentra calificada como COOPAC con nivel modular 3 y tipo de operaciones 2 a nivel de la región Cusco. Principal competidor Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán.

Nota. Elaboración propia que muestra la tabla resumen del análisis del entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

2.2.8. Oportunidades y Amenazas

Luego de haber identificado el ambiente externo del sector en el que se desenvuelve la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, se tienen las siguientes oportunidades y amenazas para la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP:

Oportunidades.

1. Supervisión y asistencia técnica de la SBS por 4.5 años más.
2. Participación de mercado que la hacen competitiva en el Cusco.
3. Necesidad de nuevos procesos digitales de innovación tecnológica.
4. Indicadores de inclusión social por debajo de lo solicitado para el país.
5. Incremento de financiamiento para productos y servicios verdes.
6. Programas de digitalización impulsados por el Estado para las MYPES.

Amenazas.

1. Políticas económicas y financieras no ajustables a los usuarios de las COOPAC.
2. Inestabilidad social, económica y financiera incrementada por el COVID-19.
3. Medidas muy restrictivas por parte del ente regulador hacia las COOPACs en supervisión.
4. Contracción del mercado de las MYPES, debido al elevado volumen de empresas en crisis o en quiebra por culpa de la pandemia COVID-19.

2.2.9. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El objetivo de la auditoría externa es realizar una lista definida de las oportunidades que sirvan de beneficio a la organización y de las amenazas que deben evitarse. (D'Alessio 2012).

La matriz de evaluación de la cooperativa de ahorro y crédito QUILLACOOOP cuenta con 10 factores claves que determinan el éxito, 6 oportunidades y 4 amenazas, siendo una cantidad considerable de factores. El valor ponderado es de 2.15 quiere decir que está por debajo del promedio indicando implicando un poco aprovechamiento de las oportunidades y no responder adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta.

Demasiados factores con valor de 1 que indican una pobre respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.



Tabla 10
Distribución Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de Éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Supervisión y asistencia técnica de la SBS por 4.5 años mas	0.1	1	0.1
2	Participación de mercado que la hacen competitiva en el Cusco	0.1	1	0.1
3	Necesidad de nuevos procesos digitales de innovación tecnológica	0.15	3	0.45
4	Indicadores de inclusión social por debajo de lo solicitado para el país	0.1	1	0.1
5	Incremento de financiamiento para productos y servicios verdes	0.1	2	0.1
6	Programas de digitalización impulsados por el Estado para las MYPES.	0.15	3	0.45
Sub Total		0.7		1.4
Amenazas				
1	Políticas económicas y financieras no ajustables a los usuarios de las COOPAC	0.05	2	0.1
2	Inestabilidad social, económica y financiera incrementada por el COVID-19	0.1	3	0.3
3	Medidas muy restrictivas por parte del ente regulador hacia las COOPACs en supervisión.	0.05	1	0.05
4	Contracción del mercado de las MYPES, empresas en quiebra por la pandemia COVID-19	0.1	3	0.3
Sub Total		0.3		0.75
Total		1		2.15

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “*El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia,*” de F.A. D’Alessio, 2012. Lima, Perú: Pearson Educación, p.125.

2.3. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

2.3.1 Administración

La Administración dentro de una empresa u organización abarca muchos aspectos importantes a definir, primero se encuentra la importancia que los propietarios le den a esta área y su diferencia ante las actividades de la gerencia, entendidos ambos como conceptos teóricamente distintos, pero en la práctica, muy parecidos. En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los

diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operacionales si no también los estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. D'Alessio (2012. p. 167). La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP se encuentra, como se puede apreciar en el organigrama de la Figura 9, dirigida y gobernada por:

- La Asamblea General, integrada por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación y el Comité Electoral.
- El Consejo de Administración se encuentra dirigido por su presidente, Sr. Adrián Bravo Álvarez, la Sra. Nélide Figueroa Chilquituma como vicepresidenta, el sr. Agustín Aquino Torres como secretario, Ricardo Salazar Gibaja como Vocal I, la Sra. Gricela Canal Saca como Vocal II.
- El Consejo de Vigilancia se encuentra dirigido por el Sr. Oscar Rodríguez Monterroso como presidente, José Moisés Vilcapoma como vicepresidente y el Sr. Lucio Julio Papa Castro como secretario, el Comité de Educación está integrado por la Sra. Nélide Figueroa Chilquetuma como presidenta, Percy Vladimiro Romero Polo como vicepresidente y el Sr. Marco Antonio Olazabal Echegaray como secretario, el Comité Electoral está integrado por del Sr. Néstor Quispe Pardo como presidente y la Sra. Yolanda Baca como secretaria (Quillacoop, 2017a).

Los órganos encargados de ejecutar las actividades de gerencia dentro de la empresa recaen en:

1. Gerente General Sr. Luis Villavicencio.
2. Alexander Tupayachi Subgerente de Negocios.
3. Eduardo Castro Subgerente de Administración.

Dentro de la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP los órganos de Gobierno son los encargados de monitorear la actividades ejecutadas por la gerencia, teniendo injerencia política puesto que cada decisión a nivel gerencial debe ser aprobada por el Comité de Administración, decisiones muchas veces estratégicas que si no son aprobadas no pueden ser ejecutadas, lo que muchas veces aletarga los procesos que la empresa necesita realizar para poder enfrentar a una competencia a nivel de las demás instituciones en este mundo globalmente sector altamente competitivo.

2.3.2. Marketing

El Marketing en la empresa es de vital importancia no solo para lograr posicionamiento de la marca, sino para su sostenibilidad en el sector en el que desempeñan sus actividades, gracias a esta área se conoce de mejor manera el mercado, el perfil del consumidor de la empresa, sus características, comportamientos y necesidades que una vez identificadas permiten diseñar y generar productos que los fidelicen a la empresa en el corto y largo plazo.

Según D'Alessio (2012), el marketing se entiende como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. Es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. En la COOPAC Quillabamba QUILLACOOP el área de marketing, hasta el mes de diciembre 2019, estaba dirigida por el Sr. Rodrigo Tristán Díaz, pero bajo una premisa de reducción de costos ahora es dirigida por el Gerente General, lo que no permite una agilidad en cada uno de los subprocesos que integran el Marketing, basados todos ellos en la identificación del precio, plaza, producto y promoción; actividades que son fundamentales en una estrategia clásica o tipo "4 Ps" tan básica en todo Plan Estratégico General y de Marketing en cualquier empresa.

2.3.3. Operación

Según D'Alessio (2012), un aspecto muy importante relacionado con el funcionamiento de una organización recae en la actividad del área de operaciones que muchas veces se convierte también en el área de apoyo que soporta la efectividad en la ejecución de los procesos de una empresa. El área de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como servicios, involucra funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP están concentradas en dos áreas, en la Subgerencia de Administración que involucra las Jefaturas de Logística, Contabilidad, Seguridad Integral y la Jefatura de Talento Humano, las actividades de estas jefaturas consisten en soportar las actividades ejecutadas por la subgerencia de negocios que posee dos jefaturas de operaciones y jefatura de créditos, el área de jefatura de operaciones involucra a todo el sistema de soporte operativo logístico de las operaciones de la empresa. Entre ellos se tienen a los recibidores-pagadores, jefes de operaciones, auxiliares de operaciones y mesa de partes, en cuanto a la jefatura de créditos, estos se encargan de monitorear estratégicamente las actividades de los administradores de agencia, de los analistas de créditos y de los promotores de venta o analista en formación que son los encargados de vender los productos de la empresa.

2.3.4. Financiero

Según D'Alessio (2012), el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y costos requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Esta área es la encargada de captar los fondos que permitirán el funcionamiento de la empresa, debe ser bien dirigida, para que las decisiones tomadas sean acertadas puesto que una mala decisión generará problemas financieros a toda la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOOP, al igual que toda empresa, posee un capital social el cual se debe a los aportantes, pero como cooperativa se rige por el D.S. N° 074-90-TR, Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas, y el Reglamento de Autocontrol Cooperativo, los estatutos y reglamentos internos, así como las normas de derecho común de la Ley General de Sociedades (Basadas en la Sesión Primera de Sociedades Colectivas del libro III-Otras Formas Societarias) siempre y cuando sean compatibles con los principios del cooperativismo que son los que rigen a toda institución cooperativista, esta norma indica que la cooperativa opera exclusivamente con los aportes de sus socios.

El derecho de hacerse socio en la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP se obtiene de dos formas:

- Persona Física asociada a QUILLACOOOP: una inscripción al obtener un servicio/cuenta para ya sea de ahorro o de crédito, con un aporte mínimo de S/ 50.00 Soles, en caso de ser persona natural.
- Persona Jurídica asociada a QUILLACOOOP: En caso de la persona jurídica, la inscripción es de S/ 100.00 Soles, claro está que se requiere la formalidad de la inscripción, con la presentación de documentos de identidad y el recibo de luz de la vivienda, esto da derecho a ser socio con obligaciones y deberes. Se tiene también la obligación de realizar aportes de S/10.00 Soles mensuales que van directamente al patrimonio de la empresa (Quillacoop, 2017d).

Actualmente, QUILLACOOOP tiene aproximadamente 64,000 socios con un aporte social al 2018 según la FENACREP de S/ 35'808,528 Soles y un patrimonio neto al 31 de diciembre el 2018 de S/ 25'724,857 Soles. Considerando que este es un área importante para la cooperativa, la persona encargada de realizar las actividades del área es el Sr. Eduardo Castro, pero él asume la función de Subgerente de Administración realizando múltiples

actividades a nivel de control de áreas, careciéndose de una persona encargada de incrementar captación de nuevos fondos para el incremento de capital y refuerzo financiero, puesto que con la Pandemia muchos socios retiraron sus fondos generando un desbalance en la COOPAC Quillabamba – QUILLACOOP, actualmente no se tiene mucho fondeo para habilitar nuevos productos que generen el incremento de la rentabilidad con la habilitación de nuevos productos activos.

2.3.5. Recursos Humanos

Según D'Alessio (2012), una de las piezas clave en las organizaciones es el área de recursos humanos, puesto que son las personas el elemento más importante dentro de la organización. El recurso humano constituye el elemento más valioso de toda organización, moviliza al recurso tangible e intangible, hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Por otro lado, es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de una organización.

En cuanto al área de recursos humanos de la Cooperativa, esta recae en la Sra. Flor Hidalgo Zamalloa. Ella es la encargada de realizar el seguimiento a todo el personal de la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, el potencial humano de la cooperativa, compuesta por sus gestores y administrativos, se distribuye en sus 13 agencias en tres principales áreas, el área que es dirigida por la Subgerencia de Negocios que posee dos principales jefaturas de operaciones y de negocios, la jefatura de operaciones se compone de 45 colaboradores entre recibidores-pagadores, jefes de operaciones y supervisores, mientras que, la jefatura de créditos se componía de 85 trabajadores hasta el mes de Junio 2020 entre colaboradores, analistas de créditos, administradores de agencia y jefes de crédito.

Se tiene un área importante que es la administrativa y de soporte que la integran 30 personas aproximadamente. Entre las actividades o ramas que forman parte de la misma se encuentran tecnología e información, asesoría legal, planeamiento y desarrollo, logística, contabilidad, seguridad integral, gestión y potencial humano, unidad de riesgos y prevención de lavado de activos. La empresa cuenta con 160 colaboradores y como es de conocimiento público por la situación generada por el COVID-19 se presentaron problemas laborales muy graves en las empresas financieras, a raíz de la falta de colocaciones durante la primera ola de esta pandemia lo que generó la desvinculación gradual de los trabajadores de la empresa.

Según el (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), la declaración del COVID-19 como pandemia en el mes de marzo del 2020 ha producido un grave golpe (shock) a nivel laboral en el Perú, cuyo escenario ya se encontraba deteriorado desde el 2018, debido al incremento de la informalidad laboral. Esta pandemia encontró al país con un mercado de trabajo bastante precario a nivel de regulación. Según los datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), se han perdido 199,000 empleos formales hasta el 21 de junio, entendido esto como empleo formal en el sector privado, lo que implica una caída del 7.3% respecto al número de puestos de trabajo que hubo en los meses de marzo y junio 2019 (3.8 millones de puestos de trabajo a nivel nacional).

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, para reducir el impacto del COVID-19, se optaron por diversas salidas en el área de recursos humanos: la licencia con goce de haberes, licencia sin goce de haberes, adelanto de vacaciones, entre otros. Pero para el mes de julio 2020 se optó por aplicar la política de no renovación de contratos a tiempo determinado, llegando a desvincular al 30% del personal desde que se inició la pandemia, es decir, no se renovó contratos, básicamente por la falta de colocaciones que se estaba registrando en la empresa, es decir, no se realizó la venta de productos activos que son el producto matriz al igual que la captación de ahorros como productos pasivos.

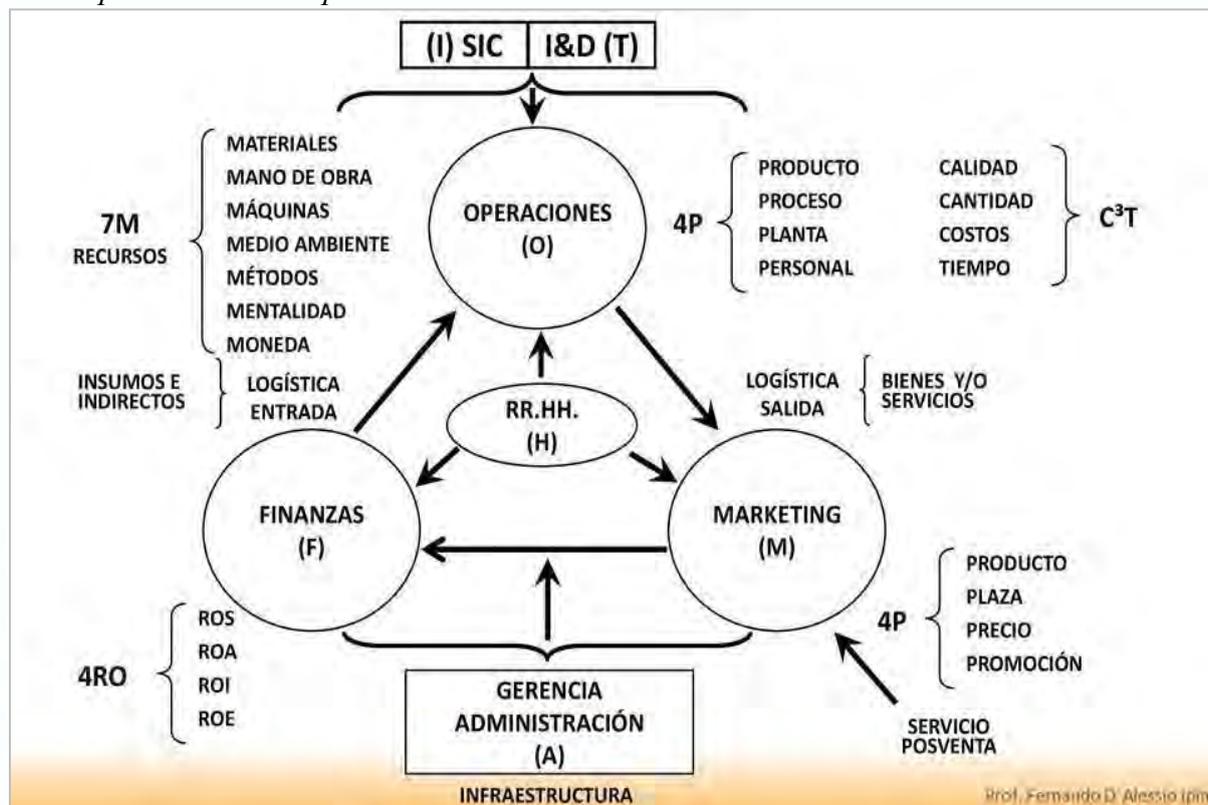
Lamentablemente, en la empresa no se analizó la importancia operativa o estratégica de los puestos de trabajo, en función de su importancia y productividad por lo que se perdió el *experiencia y conocimiento* de muchos de sus colaboradores entre ellos administradores y gestores y asesores de negocio con experiencia, quedándose con personal sin mucha experiencia en el rubro, poniendo en riesgo la cartera activa.

2.3.6. Sistemas de Información y Tecnología

Los sistemas de información y comunicación, así como la tecnología y el desarrollo de plataformas digitales de servicios, son herramientas de competitividad fundamentales para el sector financiero y la Región Cusco no puede escapar a dichas exigencias estratégicas. Un sistema de Información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicación su estrategia empresarial. Además, según D'Alessio (2012) las TICs permiten crear las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveen de información oportuna acerca de los problemas e incentivan la participación de todos en la organización.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP, se presenta un sistema de información gerencial bastante empírico, puesto que las decisiones se toman a nivel de la gerencia general, pero con incidencia del comité de administración de la asamblea general a nivel decisivo. El sistema de información aplicado no permite identificar o clarificar el nivel de recursos a nivel 7ºM como lo muestra la Figura 14 o la calidad de los insumos indirectos que soportan la empresa. La implementación de un soporte tecnológico sólido se convierte en un elemento esencial para incrementar la competitividad de una organización. Aplicar estrategias de digitalización con redes, sistemas móviles y almacén de datos en la nube, se convierte en una característica de empresas altamente competitivas, que la nueva normalidad de la pandemia está obligando a asumir de forma generalizada y casi obligada.

Figura 14
Ciclo operativo de la empresa



Nota. Tomado de "Administración y Dirección de la Producción," por F. D' Alessio, 2012, p. 215. Pearson: Lima, Perú.

Según D' Alessio (2012), las áreas de tecnología, investigación y desarrollo dirigen sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento, en donde estos esfuerzos se convertirán en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización/empresa que los posea. Comprende toda clase de innovación, mejora, inventos y descubrimientos a nivel equipos, materiales, procesos, productos entre otros.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOOP tiene un área de Tecnología e Información guiado por el Mg. Luis Abdón Díaz Parra, quien es el encargado de monitorear el sistema que maneja la empresa, la cual está basada en el Sistema Besterp, este área integrada por tres personas presta el servicio a las 13 agencias y los 160 usuarios del servidor principal que se encuentra ubicado en la agencia principal de la cooperativa, ubicado

en localidad de Quillabamba, lo cual hace escaso el servicio al cliente interno, debido a la cantidad de trabajo generado para el área. En cuanto al área de Investigación y Desarrollo, esta área fue implementada en el mes de mayo del 2020 y al mes de junio solo presentó 01 nuevo producto para el desarrollo de la empresa en el nivel de nuevos productos y procesos, el producto identificado por el Quillacaserito, el cual no puede ser ejecutado debido a que el principal foco de contagio se encuentra en los mercados y este producto está preparado justamente para ser vendido en los mercados, por lo que es urgente la creación de productos activos basados en aplicativos móviles APPs, que permitan desembolsos a nivel digital para reducir la probabilidad de contagios y sobre todo permitan el incremento de la rentabilidad.

2.3.7 Responsabilidad Social

Conseguir la sostenibilidad social es tan importante para las empresas como alcanzar una sostenibilidad económica, puesto que éstas, permite a la empresa medir el trabajo que se viene realizando en favor del entorno dentro del cual se desenvuelve.

En cuanto a este punto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOOP está trabajando constantemente, enfocada en la sociedad, principalmente en la localidad de Quillabamba, debido al posicionamiento que presenta desde hace 57 años, logrando obtener un impacto social positivo, con las múltiples actividades de apoyo social que ejecuta. Un claro ejemplo de ello se presenta con el apoyo en la implementación de una planta de oxígeno para la localidad de Quillabamba, por la situación generada por el COVID-19 en el año 2020.

2.3.8. Cuadro Resumen AMOFHIT

Tabla 11

Cuadro Resumen AMOFHIT

Análisis del Contexto Interno de la Empresa AMOFIHT	Variable
Administración (A)	La Administración dentro de una empresa u organización abarca muchos aspectos importantes a definir, primero se encuentra la trascendencia que los propietarios le den a esta área y su diferencia ante las actividades de la gerencia, en el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.
Marketing (M)	El Marketing en la empresa es de vital importancia no solo para el éxito de la misma sino para su permanencia en el sector, el marketing se entiende como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización.
Operación (O)	Es el área con un aspecto muy importante relacionado con el funcionamiento de una organización recae en la actividad del área de operaciones que muchas veces se convierte también en el área de apoyo que soporta la efectividad en la ejecución de los procesos de una empresa. Las operaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOOP están concentradas en dos áreas, en la subgerencia de administración y la subgerencia de negocios.
Financiero (F)	Es un área muy importante en la empresa esta área debe ser bien dirigida para que las decisiones tomadas por la empresa sean asertivas puesto que una mala decisión generara malestares financieros a la empresa. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno.
Recursos Humanos (I)	Es una de las piezas clave en las organizaciones es el área de recurso humanos, puesto que son las personas el elemento más importante dentro de la organización. El recurso humano constituye el elemento más valioso de toda organización, moviliza al recurso tangible e intangible, hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.
Sistemas de Información y Tecnología (T)	Los sistemas de información y comunicación, así como la tecnología y el desarrollo de plataformas digitales de servicios, son herramientas de competitividad fundamentales para el sector financiero y la Región Cusco no puede escapar a dichas exigencias estratégicas. Las Tics permiten crearlas condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveen de información oportuna acerca de los problemas e incentivan la participación de todos en la organización.
Responsabilidad Social (R)	La preocupación de toda empresa se basa en conseguir la sostenibilidad social y económica las cuales se logran a través del trabajo que realiza en pro del desarrollo de la sociedad.

Nota. Elaboración propia que muestra el cuadro resumen del análisis interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOOP.

2.3.9. Fortalezas y Debilidades

Las principales fortalezas y debilidades identificadas para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP son:

Fortalezas.

1. Institución supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
2. Nivel modular 3 y nivel 2 en las operaciones según la clasificación de la Superintendencia de banca y seguros, puede efectuar todas las operaciones de una entidad crediticia.
3. Posicionamiento de marca debido a los años de operación, 57 años de experiencia.
4. Productos pasivos bastante competitivos debido a las tasas de interés ofrecidas.
5. Ratio de Liquidez por encima de lo solicitado contablemente.
6. Aplicación correcta de la tecnología Crediticia desde la supervisión de la SBS.
7. Convenios para el uso del Sistema Besterp para las operaciones contables, registro de productos activos y pasivos de la empresa.
8. Énfasis en el ahorro y el encaje como ventaja competitiva de sus productos activos.
9. Patrimonio empresarial estable y sostenible.

Debilidades.

1. Indicador de rotación de personal por encima del promedio del mercado.
2. Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas.
3. Indicadores de rentabilidad por debajo de lo solicitado por la SBS y por debajo de su principal competidor, dificultades para su incremento.
4. Carencia de política de refinanciamientos.
5. Servidores del sistema Besterp por debajo de lo esperado para realizar el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo.
6. Productos activos no competitivos para el sector financiero.

7. Injerencia política de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales.
8. Carencia del área de Marketing.
9. Deficiente sistema de información gerencial, para la generación de nuevas formas de fondeo en la empresa
10. Carencia de personal en el área de tecnología de la información para la atención a toda la red de agencias.
11. Área de investigación y desarrollo precaria, con carencia de productos innovadores que se ajusten al nuevo escenario de colocaciones impulsado por el COVID-19.

2.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con los datos obtenidos en el análisis interno se planteó la matriz de evaluación de factores interno, el puntaje ponderado es superior a 2.50, lo que indica, según D'Alessio, una postura fuerte interna y que las debilidades y fortalezas son factores controlables por la gerencia, lo que conlleva a poner énfasis a las debilidades desarrollando estrategias internas para superarlas. La matriz para la Cooperativa QUILLACOOOP cuenta con 20 factores determinantes de éxito, nueve fortalezas y 11 debilidades. El valor de 2.61 indica que tiene ligeras fortalezas, pero con claro trabajo a desarrollar para mejorar las debilidades internas.

2.5. Conclusión

Identificar el escenario externo de una empresa, así como su análisis interno, permiten determinar de manera correcta las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la misma, en un sector tan competitivo como el financiero y el de las cooperativas de ahorro y crédito específicamente, hay que tener un esquema del escenario concreto de lo que pasa en la actualidad. Es necesario determinar las principales oportunidades porque identificadas ayudarán a neutralizar las amenazas que se están presentando. Así mismo enumerar las fortalezas con las que la empresa cuenta ayudará a hacer frente a sus debilidades para reducirlas, generando mayores opciones de sostenibilidad en el tiempo y, más aún, en el

escenario que presenta actualmente la pandemia COVID-19 (que viene exigiendo un mayor esfuerzo a las empresas para hacer frente a las consecuencias económicas de la pandemia).

Tabla 12
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Institución supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.	0.15	4	0.60
2	Nivel modular 3 y nivel 2 en las operaciones según la clasificación de la Superintendencia de banca y seguros.	0.10	3	0.30
3	Posicionamiento de marca debido a los años de operación, 56 años de experiencia.	0.10	3	0.30
4	Productos pasivos bastante competitivos debido a las tasas de interés ofrecidas.	0.05	4	0.20
5	Ratio de liquidez por encima de lo solicitado contablemente.	0.05	3	0.15
6	Aplicación correcta de la tecnología Crediticia desde la supervisión de la SBS.	0.05	3	0.15
7	Convenios para el sistema Besterp para las operaciones contables, registro de productos activos y pasivos de la empresa.	0.03	3	0.09
8	Énfasis en el ahorro y el encaje como ventaja competitiva de sus productos activos.	0.03	3	0.09
9	Patrimonio empresarial estable y sostenible.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.61		2.03
Debilidades				
1	Indicador de rotación de personal por encima del promedio del mercado.	0.04	2	0.08
2	Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas.	0.05	2	0.1
3	Indicadores de rentabilidad por debajo de lo solicitado por la SBS y por debajo de su principal competidor.	0.05	1	0.05
4	Carencia de política de refinanciamientos.	0.04	1	0.04
5	Servicios del sistema Besterp por debajo de lo esperado para realizar el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo.	0.03	1	0.03
6	Productos activos no competitivos para el sector financiero.	0.04	1	0.04
7	Injerencia política de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales.	0.05	2	0.1
8	Carencia de área de tecnología de la información para la atención a toda la red de agencias.	0.03	2	0.06
9	Deficiente sistema de información gerencial para la generación de nuevas formas de fondeo en la empresa	0.02	1	0.02
10	Carencia de personal en el área de tecnología de la información para la atención a toda la red de agencias.	0.02	2	0.04
11	Área de investigación y desarrollo precaria, con carencia de productos innovadores que se ajusten al nuevo escenario de colocaciones impulsado por el COVID- 19	0.02	1	0.02
Subtotal		0.39		0.58
Total		1.00		2.61

Nota. Elaboración propia. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia” de F.A. D’Alessio, 2012. Lima, Perú: Pearson Educación.

Capítulo III: Problema Clave

Con los datos identificados en las Matrices MEFE y MEFI de la empresa en este capítulo se realiza un diagnóstico situacional de la empresa utilizando la Matriz FODA, obteniendo como resultado los problemas específicos, así como el problema clave de la COOPAC QUILLACOOP.

3.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Específicos Identificados

La extensión de la cuarentena generada por el incremento de contagios en el Perú, exigió al Gobierno promulgar mayores medidas que permitan reducir el impacto negativo a nivel económico. Es así que en el mes de abril 2021 se lanza el programa Reactiva Perú y posteriormente el 7 de mayo de 2021 el Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPES (FAE MYPE), ambos con el fin de afianzar la economía del país.

El objetivo de estos programas se enfoca en el otorgamiento de préstamos para las pequeñas y microempresas con fondos otorgados por el Estado a través de las empresas del sistema financiero, pero lamentablemente las COOPACs que forman parte del sistema financiero no bancario, no pudieron acceder en su gran mayoría a estos fondos administrados por COFIDE (Corporación de Desarrollo del Perú ahora Banco de Desarrollo del Perú), por no cumplir con los requisitos solicitados por la SBS en su mayoría y, debido también al proceso de adecuación que viene realizando el ente regulador. Surge entonces la necesidad de implementar medidas más accesibles que se adecuen a las COOPACs, puesto que son estas instituciones las que atienden a las microempresas que, en gran parte, generan el 72.4% del empleo informal del Perú. Uno de los requisitos que solicitaba COFIDE para que las instituciones microfinancieras accedieran a los fondos de este programa de apoyo para las MYPES, era que la rentabilidad de sus estados financieros se encontrara en positivo, pero al cierre de diciembre - 2018 la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP presentaba ya un

indicador ROE de -2.14% frente a su principal competidor COOPAC Santo Domingo de Guzmán que presentaba 15.36% (accediendo a un porcentaje reducido de estos fondos).

3.1.1. Matriz FODA COOPAC QUILLACOOP

La revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la COOPAC Quillabamba – QUILLACOOP planteados en la Tabla 13, permiten identificar el entorno de la principal problemática para la empresa.

Tabla 13

Matriz FODA COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP

Fortalezas. (F)	Oportunidades (O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Institución supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros. 2. Nivel modular 3 y nivel 2 en las operaciones según la clasificación de la Superintendencia de Banca y Seguros. 3. Posicionamiento de marca debido a los años de operación, 56 años de experiencia. 4. Productos pasivos bastante competitivos debido a las tasas de interés ofrecidas. 5. Ratio de Liquidez por encima de lo solicitado contablemente. 6. Aplicación correcta de la Tecnología Crediticia desde la supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros. 7. Convenios para el uso del Sistema Besterp para las operaciones contables, registro de productos activos y pasivos de la empresa. 8. Énfasis en el ahorro y el encaje como ventaja competitiva de sus productos activos. 9. Patrimonio empresarial estable y sostenible. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión y asistencia técnica de la Superintendencia de Banca y Seguros, por 4.5 años más. 2. Participación de mercado que la hacen competitiva en el Cusco. 3. Necesidad de nuevos procesos digitales de innovación tecnológica. 4. Indicadores de inclusión social por debajo de lo solicitado para el país. 5. Incremento de financiamiento para productos y servicios verdes. 6. Programas de digitalización impulsados por el Estado para las MYPES.
Debilidades. (D)	Amenazas (A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicador de rotación de personal por encima del promedio del mercado. 2. Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas. 3. Indicadores de rentabilidad por debajo de lo solicitado por la SBS y por debajo de su principal competidor. 4. Carencia de política de refinanciamientos. 5. Servidores del sistema Besterp por debajo de lo esperado para realizar el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo. 6. Productos activos no competitivos para el sector financiero. 7. Injerencia política de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales. 8. Carencia del área de Marketing. 9. Deficiente sistema de información gerencial, para la generación de nuevas formas de fondeo en la empresa. 10. Carencia de personal en el área de tecnología de la información para la atención a toda la red de agencias. 11. Área de investigación y desarrollo precaria, con carencia de productos innovadores que se ajusten al nuevo escenario de colocaciones impulsado por el COVID-19. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas económicas y financieras no ajustables a los usuarios de las COOPAC. 2. Inestabilidad social, económica y financiera incrementada por el COVID-19. 3. Medidas muy restrictivas por parte del ente regulador hacia las COOPACs en supervisión. 4. Contracción del mercado de las MYPES, empresas en quiebra por la pandemia COVID-19.

Nota. Elaboración propia que muestra la matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

3.1.2. Problemas Específicos Identificados

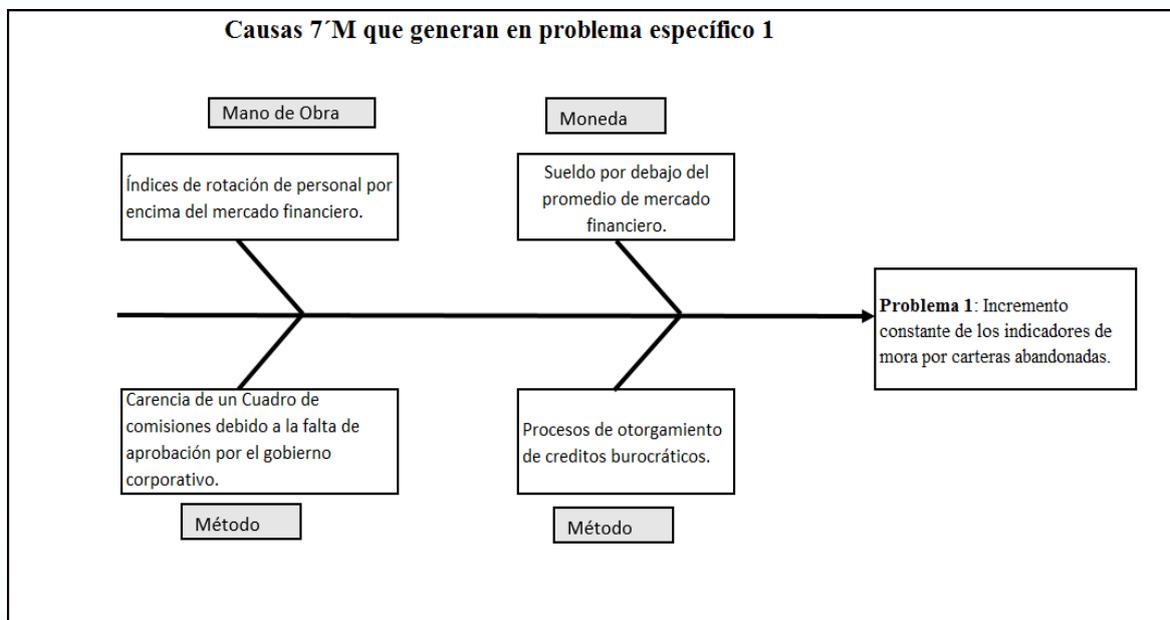
Con la matriz de la Tabla 13, se pueden plantear cinco problemas específicos generados para la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP y para definir cada una de estos se hará uso de los diagramas de Ishikawa, puesto que con esta herramienta se puede identificar de manera precisa las causas que generan cada problema. Las causas de los problemas se identifican con los recursos 7'M, que son los recursos con los que cuenta la empresa para lograr sus objetivos. Los problemas identificados son:

- Problema 1. Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas. Sus principales causas se aprecian en la Figura 15.
- Problema 2. Incremento de provisiones en las carteras abandonadas por falta de analistas de crédito. Sus principales causas se aprecian en la Figura 16.
- Problema 3. Productos activos no competitivos para el sector financiero, los productos son muy tradicionales. Sus principales causas se aprecian en la Figura 17.
- Problema 4. Injerencia de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales, Gobierno Corporativo inestable. Sus principales causas se aprecian en la Figura 18.
- Problema 5. Deficiente sistema de información gerencial para la generación de nuevas formas de fondeo para la empresa. Sus principales causas se aprecian en la Figura 19.

3.1.2.1. Diagramas de Ishikawa -Recursos 7'M problemas específicos identificados para la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP. A continuación, se realizó un diagrama Ishikawa para cada uno de los problemas específicos identificados en la COOPAC Quillabamba -QUILLACOOP.

Figura 15

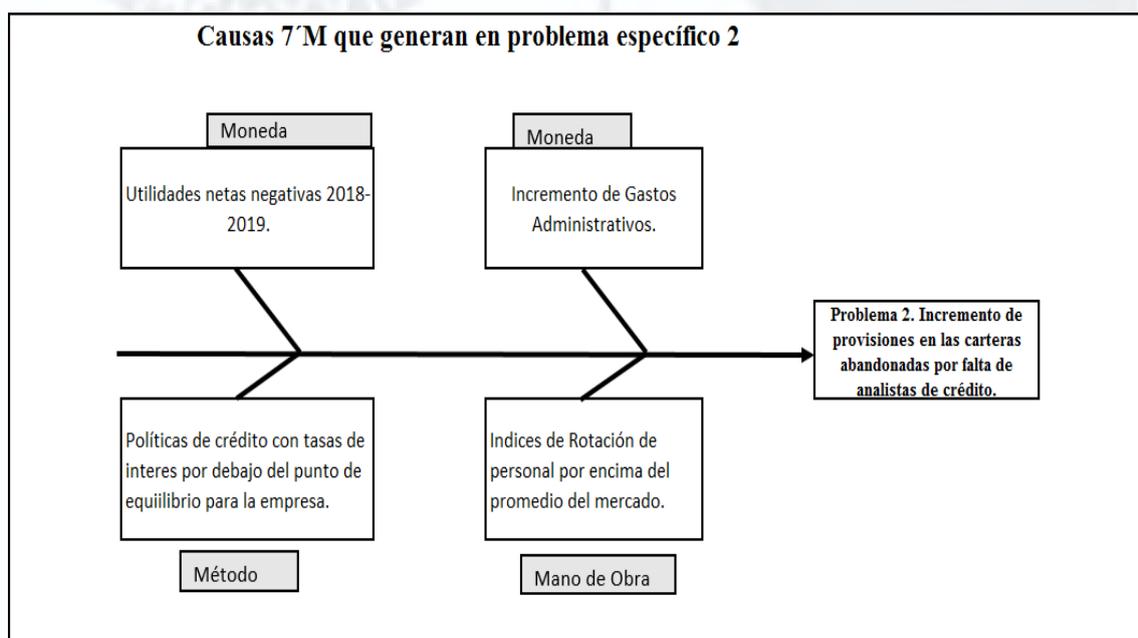
Diagrama de Ishikawa Problema 1 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOO



Nota. Elaboración propia que muestra el diagrama de Ishikawa correspondiente al problema 1 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO.

Figura 16

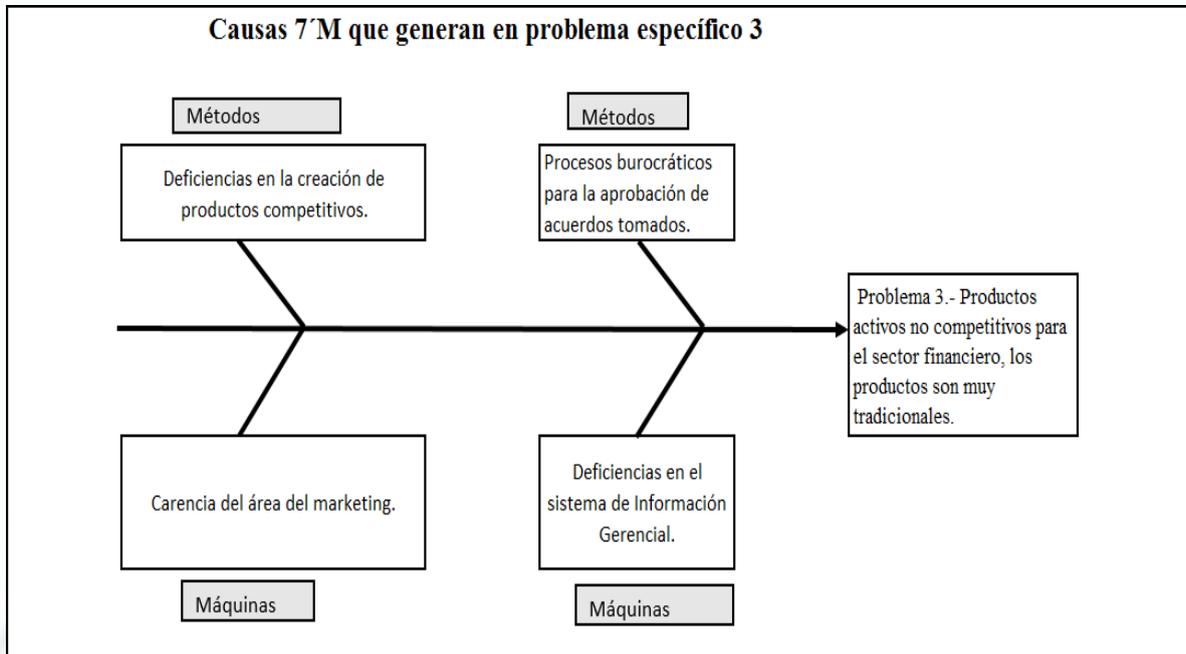
Diagrama de Ishikawa Problema 2 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOO



Nota. Elaboración propia que muestra el diagrama de Ishikawa correspondiente al problema 2 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO.

Figura 17

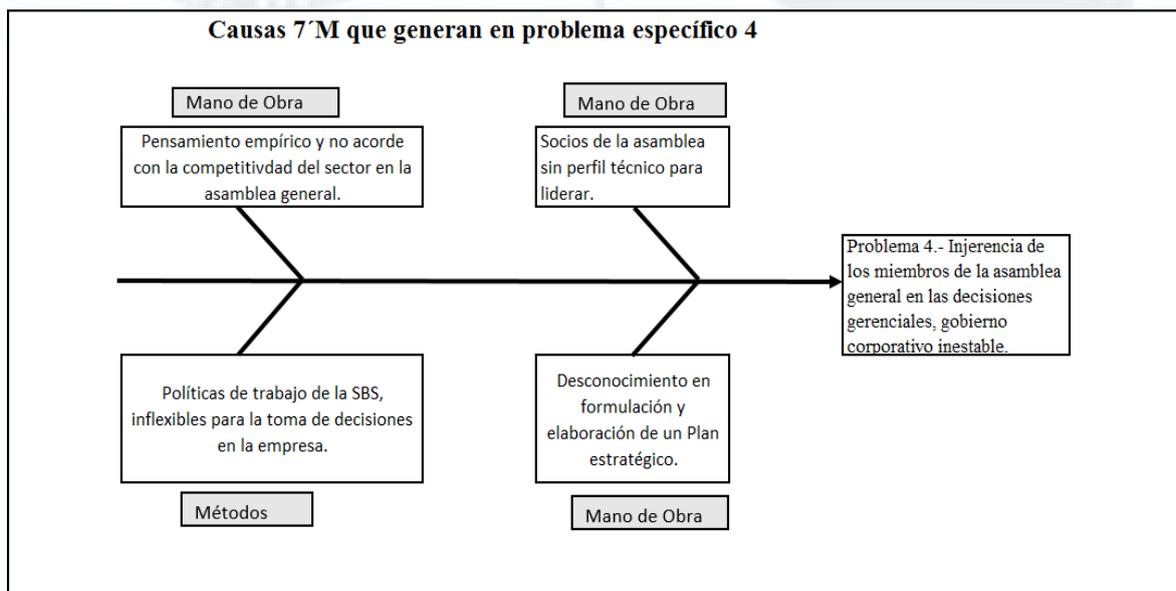
Diagrama de Ishikawa Problema 3 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOO



Nota. Elaboración propia que muestra el diagrama de Ishikawa correspondiente al problema 3 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO.

Figura 18

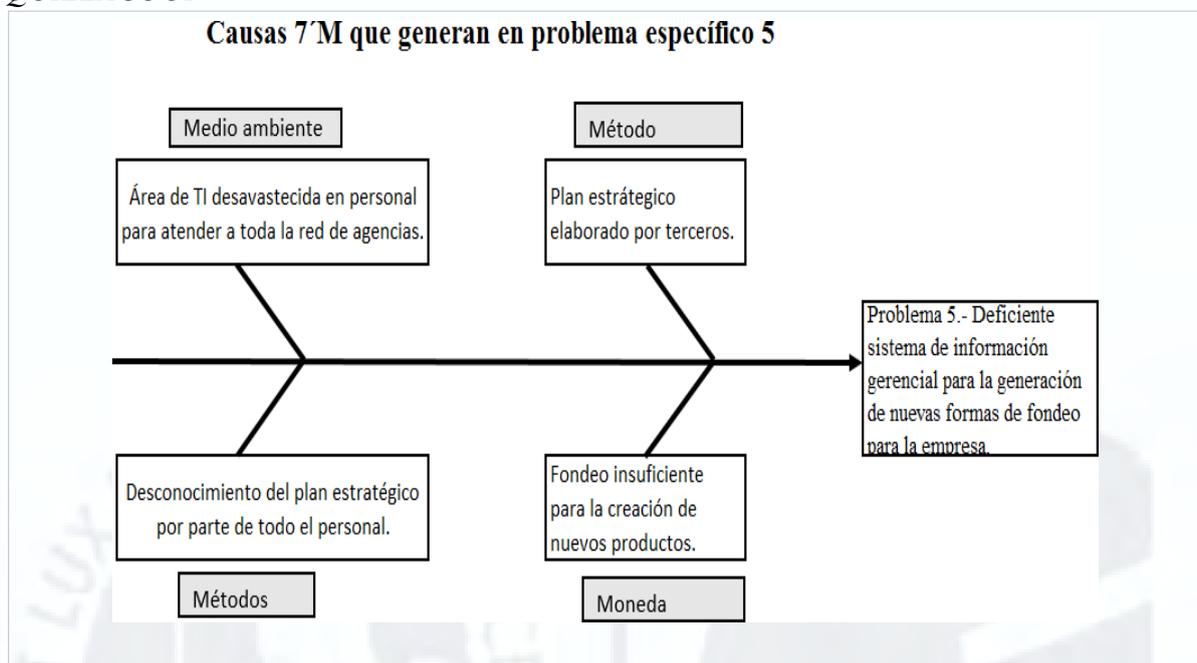
Diagrama de Ishikawa Problema 4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO



Nota. Elaboración propia que muestra el diagrama de Ishikawa correspondiente al problema 4 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO.

Figura 19

Diagrama de Ishikawa Problema 5 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP



Nota. Elaboración propia que muestra el diagrama de Ishikawa correspondiente al problema 5 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

3.2. Problema Clave COOPAC QUILLACOOP

Los nuevos escenarios planteados por la pandemia para las IMFs, así como las medidas que el Gobierno implementó para el apoyo a las MYPES en sus programas de apoyo, exigen como se puede observar indicadores de rentabilidad y gestión muy bien administrados, siendo, estos muy importantes para acceder a programas de apoyo del Estado y también para hacer que la empresa sea sostenible en el mercado financiero.

Como resultado al diagnóstico realizado en capítulos anteriores, consideramos para el presente trabajo como problema clave: **Baja Rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.**

La rentabilidad, es el resultado de las decisiones tomadas por los encargados de la dirección empresarial, y en el caso de las COOPACs, la responsabilidad recae en el gerente general, quien dirige y gestiona las decisiones planteadas, con el propósito de incrementar las utilidades y por lo tanto la rentabilidad de la COOPAC, para ello cuenta también con un

órgano de control quien se encarga de hacer cumplir las normativas y directivas emitidas por la asamblea general.

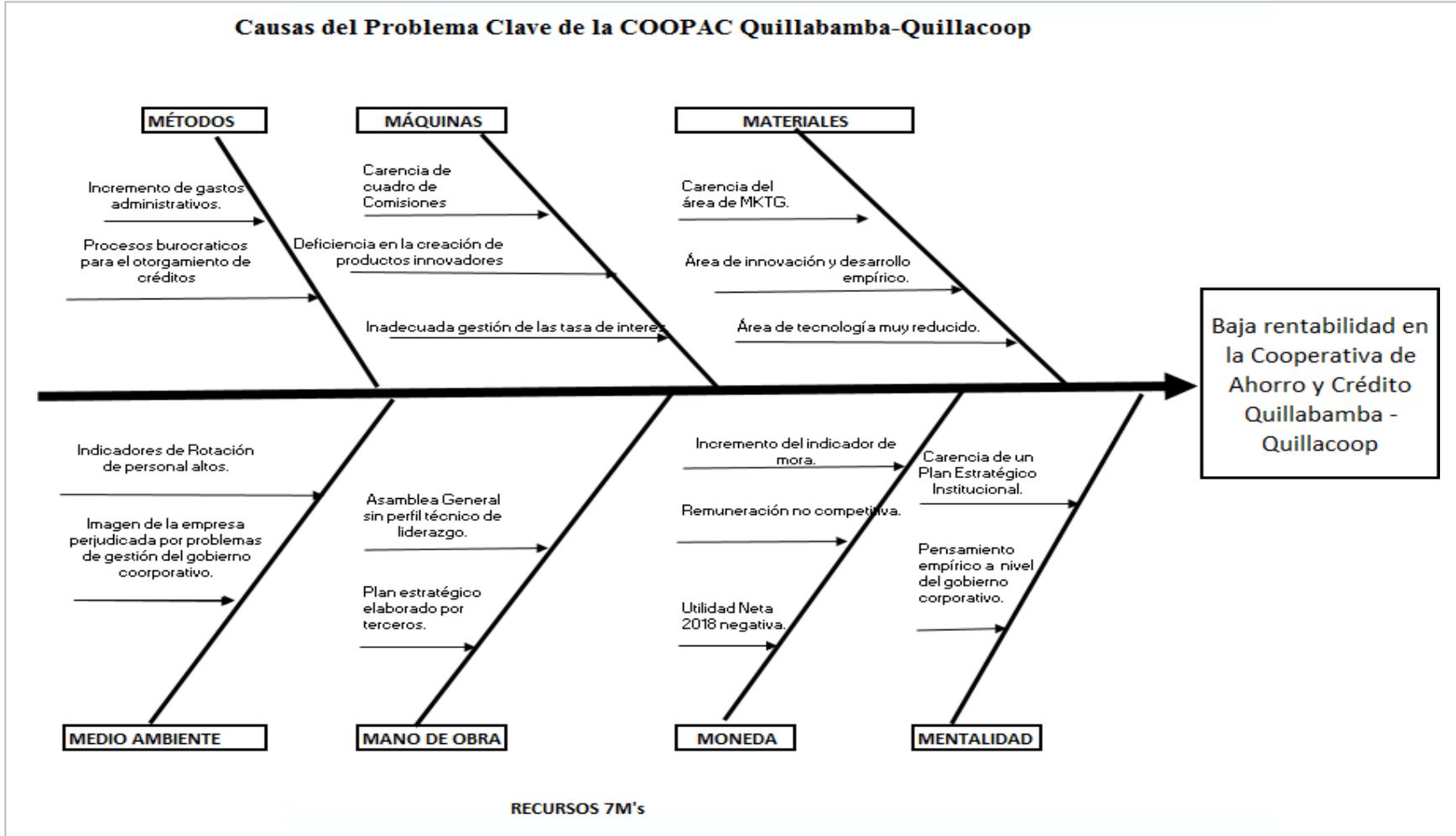
La rentabilidad es el retorno sobre la inversión es decir es una relación de dos variables: cuanto se obtiene y cuanto se invierte. La variable cuánto se obtiene puede ser medida en diferentes formas: utilidad bruta, utilidad operativa, utilidad operativa después de impuestos, utilidad neta, utilidad por acción. La variable cuanto se invierte puede ser medida también en diferentes formas: Activo total (toda la inversión del negocio) o patrimonio (solamente la inversión de los accionistas). (Fernandez, 2011)

Entre las principales ratios de rentabilidad, se tiene el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio, conocido como el ROE (Return on Equity) que se calcula como índice de la utilidad neta entre el patrimonio promedio de la empresa y como segundo dato importante se tiene la rentabilidad sobre los activos ROA (Return on ASSES) que mide la eficiencia del uso de los activos totales de la empresa. (Fernandez, 2011)

Para el presente trabajo utilizaremos los indicadores de rentabilidad ROE, la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, obtuvo en el año 2018 un ROE de -2.14%, mientras el ROA fue de -0.17%, ambos indicadores negativos, para la evaluación de una gestión empresarial. Para identificarlas principales causas que generan el problema identificado, utilizamos también el diagrama de Ishikawa, planteando las causas con el método de las 7M's esto se muestra en la Figura 20.

Figura 20

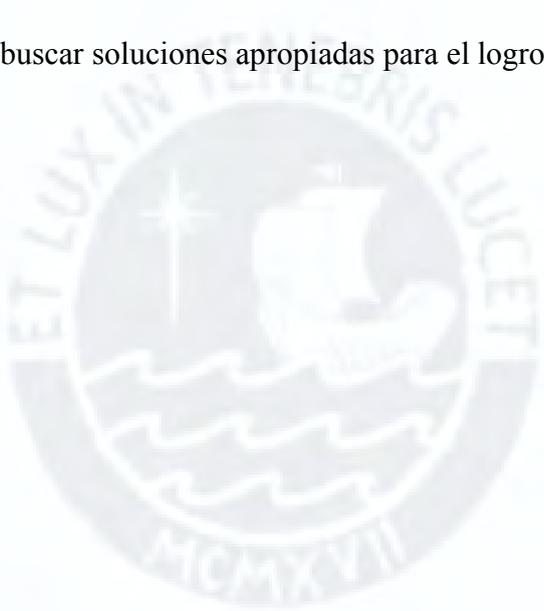
Diagrama de Ishikawa Problema Clave - Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP



Nota Elaboración propia que muestra el diagrama de Ishikawa correspondiente al Problema Clave de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

3.3. Conclusiones

Una organización que no reconoce sus problemas no podrá asumirlos y superarlos, de forma que pueda darle nuevos caminos a su desarrollo, para lograr ser sostenible en el tiempo, más aún cuando amenazas impredecibles como las pandemias las aquejan, aquellas que son difíciles de controlar y medir en muchos casos a corto plazo. Realizando una correcta identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como el escenario de las oportunidades y amenazas, se podrán plantear las causas que generan el problema clave y buscar soluciones apropiadas para el logro de sus objetivos.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

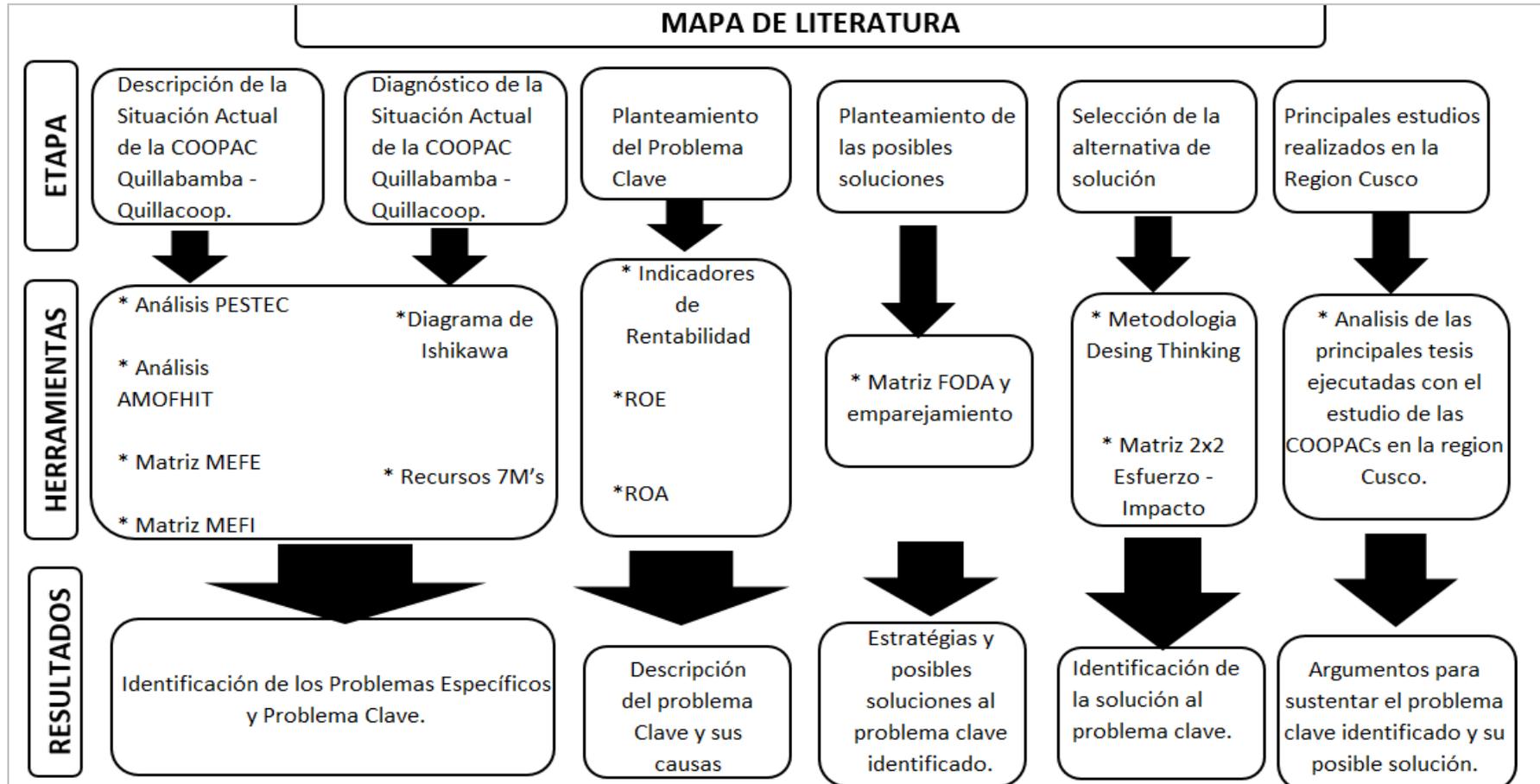
En este capítulo se realiza un análisis de los principales estudios planteados para el desarrollo del presente trabajo, con este objetivo se elabora el mapa de literatura presentado en la Figura 21, en el que se plantea seis etapas con sus respectivas herramientas teóricas con las que se elaboró el estado del arte y se plasma los resultados obtenidos con el análisis y uso de cada una de las herramientas utilizadas para cada etapa.



4.1. Mapa de la Literatura

Figura 21

Mapa de Literatura - Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP



Nota. Elaboración propia que muestra el Mapa de Literatura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

4.2. Revisión de la Literatura

4.2.1. Descripción de la Situación Actual de la Empresa

Con la descripción de la situación actual de la empresa se plantea el entorno para el uso de herramientas importantes de este estudio tales como el análisis PESTEC y el análisis AMOFHIT de la empresa estudiada, en este caso la COOPAC Quillabamba QUILLACOOOP. Con esta información se obtuvo insumos para la elaboración de la matriz MEFE y MEFI.

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, al que se le agrega el análisis de las fuerzas competitivas, generando como resultado el análisis PESTEC. (D'Alessio 2012, p. 114).

Las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna. En estas áreas (AMOFHIT), lo importante para el proceso estratégico no es lo operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivaran de su análisis. Las áreas son: Administración y Gerencia (A), Administración e investigación de mercado (M), Operaciones, logística e infraestructura (O), Finanzas y contabilidad (F), Recursos Humanos y Cultura (H), Sistemas de información y comunicaciones (I) y el área de tecnología e investigación de mercados y desarrollo (T). (D'Alessio 2015, p. 164).

Al realizar una descripción situacional de la empresa se genera información que brindará insumos para realizar la matriz de evaluación de factores externos MEFE, así como la matriz de evaluación de factores internos MEFI. El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de oportunidades que podrán beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse. (D'Alessio 2012, p. 120).

La matriz de evaluación de factores internos MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. (D'Alessio 2012, p. 184).

4.2.2. Diagnóstico de Situación Actual de la Empresa

Para el diagnóstico presentado en el Capítulo III, se utilizó como herramienta el diagrama de Ishikawa el cual necesita para la identificación técnica de sus causas los recursos 7'M. El diagrama de Ishikawa, también llamado “diagrama causa-efecto”, sirve para identificar las causas que ocasionan un determinado problema. Esto permite encontrar una pronta solución, tomando medidas preventivas y correctivas. El nombre de diagrama de Ishikawa, es en honor de su creador el japonés Kaoru Ishikawa (13 de julio de 1915 – 16 de abril de 1989), planteó que las gerencias no deben limitarse a las mejoras de la calidad de un producto, sino que deben procurar ir “un paso adelante”. Dentro de una organización o empresa existen productos o servicios que se ofrecen, los cuales son la razón de ser de la empresa y para obtenerlos se ejecutan procesos productivos que consideran la interrelación de personas, bienes o servicios que intervienen de manera directa o indirecta en la obtención de los productos o servicios finales que se ofrecen al mercado. Una empresa debe definir el orden de estas interrelaciones que en su mejor combinación permitirán incrementar la productividad de la empresa, la empresa cuenta para ello con recursos ya sean directos o indirectos, tangibles o intangibles, que de ser bien identificados y combinados ayudarán a brindar el mejor producto y servicio para la empresa.

Según (Fernandez, 2011):

Un proceso productivo es el conjunto de personas, elementos y acciones necesarias para transformar la materia prima o los servicios que se ofrecen con la intención de recibir un pago a cambio, es por ello que es muy importante dominar y conocer todos los procesos de transformación y la materia prima para tener un resultado satisfactorio, para así no desperdiciar materiales, tiempo, energía y lo más importante perder clientes que nos consuman los bienes y servicios, los siete recursos que generan un buen proceso productivo son: Materia prima, mano de obra, mentalidad, moneda, materiales, máquinas y medio ambiente.

4.2.3. Planteamiento de las Posibles Soluciones

Para identificar las principales alternativas de solución evaluadas, se utilizará como herramienta la Matriz FODA que es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa, con la cual se emparejaran cada uno de los componentes identificados, para obtener las mejores alternativas de solución a la problemática planteada. Esta Matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige y es posiblemente la más importante y conocida, se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Para construir la Matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés), se copian las oportunidades y amenazas registradas en las Matriz MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con estas se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, FA, DO y DA), generando principalmente las estrategias externas específicas y eventualmente las estrategias internas. Estas estrategias externas e internas surgen de explotar, confrontar, buscar y evitar cuando se combinan los factores críticos de éxito (D'Alessio 2012, p. 271).

Para la aplicación de la Matriz FODA, en el presente trabajo, se consideran las oportunidades y amenazas del análisis externo, así como las fortalezas y debilidades del análisis interno presentado en el Capítulo 2, luego se realizará el emparejamiento obteniendo las estrategias internas y externas que nos llevaran a las alternativas de solución a la problemática identificada. Según D'Alessio (2012) el emparejamiento (*matching*), es el proceso que se realiza en los cuatro cuadrantes, tiene como objetivo generar y registrar las estrategias en la Matriz FODA, para ellos se utilizan cuatro pasos: a) Identificar Estrategias FO-Explotar. b) Identificar estrategias FA -Confrontar, c) Identificar estrategias DO-Buscar y d) Identificar estrategias DA-Evitar.

Con la identificación de estas estrategias podremos obtener las principales alternativas de solución al problema clave de la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, las alternativas de solución evaluadas se enfocarán en el problema clave: **Baja Rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.**

4.2.4. Selección de la Alternativa Solución al Problema Clave

Habiendo obtenido las principales alternativas de solución, desarrollaremos aquella que sea implementada en el corto plazo y que pueda representar el mayor impacto en los factores clave de éxito identificados en la empresa para lograr dar solución al problema clave. Utilizaremos la metodología Desing Thinking y una de sus herramientas denominada Matriz de 2x2 o Esfuerzo-Impacto el cual nos permita analizar cuál de las alternativas de solución propuestas es la que cause un mayor impacto en la empresa. (Rodriguez, n.d.) Desing Thinking o Pensamiento de Diseño, es una metodología conceptuada por Tim Brown, profesor de la Universidad de Stanford y director general de IDEO en la revista Harvard Business Revise en el año 2008, quien indica que esta metodología se trata de una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de

negocios puede convertir en valor para el cliente y es una oportunidad para el mercado. Se trata de un proceso participativo, que fomenta la creatividad y la toma de decisiones, una de las bases de esta metodología es que las buenas ideas surgen de un proceso creativo participativo y colaborativo, es un cambio de paradigma para las empresas que buscan nuevas soluciones a sus problemas.

Según (Ariza, 2020):

La matriz de priorización de alternativas que utilizaremos será el de Impacto y Esfuerzo el cual es una herramienta de Design Thinking esquematizada en una matriz de 2x2 cuyo objetivo es tomar decisiones en base a la identificación de potencial de cambio de determinadas acciones. Además, permite determinar el impacto que puede tener un proyecto, actividad, iniciativas, etc. y el esfuerzo que se debe ejercer para poder lograrlo.

Para la implementación de ambas herramientas se solicitó el apoyo de los directivos de la empresa y se coordinó con la MBA. Rosalín Quispe Molina quien se desempeña como Jefe de Créditos de la Zona Cusco, así como algunos asesores de negocio.

4.2.5. Principales Estudios Realizados en el Desarrollo de las COOPACs para la Región Cusco

Siguiendo el mapa de literatura del presente trabajo, se realizó un análisis a las tesis que estudian el desenvolvimiento de las COOPACs en la región, entre estas se identificó la tesis intitulada:

La Educación financiera de los socios y su relación con la gestión financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán del Cusco, Periodo 2016” (Portilla, 2019), este trabajo reconoce la importancia de los servicios financieros para las microempresas, identifica, además plantea que:

Las instituciones que han decidido otorgar créditos al sector microempresarial permanentemente afrontan el problema de riesgo, entendido esta como una expresión de incertidumbre. Dado que el riesgo queda inevitablemente ligado a la incertidumbre sobre eventos futuros, resulta imposible eliminarlo. Ante esto, la única forma de enfrentarlo es administrándolo, distinguiendo las fuentes de donde proviene, midiendo el grado de exposición que se asume y eligiendo las mejores estrategias disponibles para controlarlo. Por lo cual las instituciones se ven exigidas u obligadas a diseñar sistemas de evaluación que aminoren los riesgos del crédito (Portilla, 2019).

Por otro lado, este mismo trabajo destaca el trabajo que el Perú realizó como el primer país en incorporar contenidos financieros en el diseño curricular nacional en el año 2009, resaltando la importancia de este trabajo para mejorar la inclusión financiera a largo plazo e indicó que:

A pesar del éxito obtenido por los programas de educación financiera, para garantizar la sostenibilidad y mayor alcance de los programas de educación financiera, lo que se necesita en estos momentos es comenzar a articular estos esfuerzos mediante el diseño de una estrategia de educación nacional de educación financiera que integre a los principales actores públicos y privados. En este sentido, lo que se requiere es que los programas de educación financiera generen cambios en el comportamiento de los actores económicos, a fin de que estos se encuentren en mejor capacidad para la administración de sus recursos (Portilla, 2019, p. 151)

Se aprecia en síntesis que es necesaria la articulación de esfuerzos para mejorar la educación financiera en el país, resaltando la importancia de las habilidades de gestión financiera por parte de los directivos y socios para entender el trabajo de los órganos ejecutores (Gerencia), determinando la importancia de lograr el bienestar financiero de los

socios para incrementar la educación financiera de los mismos, resultados que de ser logrados apoyarían al incremento de la inclusión financiera en el Cusco.

Muchos trabajos registrados antes de la pandemia COVID-19 plantearon y reconocieron sin lugar a dudas la importancia que tienen las instituciones dedicadas a las microfinanzas (entre estas las COOPACs), en el acceso que brindan a los sectores menos favorecidos a un crédito sin tantos requisitos, así por ejemplo la tesis titulada: "Planeamiento Estratégico para la Industria Financiera del Cusco" indicó que a nivel interno, el sector de la industria financiera en la región Cuzco, ha evolucionado positivamente en cuanto a gestión, en parte gracias a la entrada de *know how* extranjero y por una mayor preocupación por el nivel de servicio como factor diferenciador. Según (Delgado et al., 2017) la constante creación de infraestructuras innovadoras y la oferta de servicios diversos son factores fuertes en el sector, sin embargo, aún existe debilidad en cuanto a fidelización del cliente y atención personalizada, debido a que los usuarios actualmente cuentan con diferentes opciones (otros sectores) donde puedan adquirir un producto o servicio, el trabajo reconoce que la infraestructura y la capilaridad son los principales diferenciales del trabajo que efectúan las micro financieras para brindar sus servicios.

4.3. Conclusiones

Una empresa requiere identificar de manera correcta y técnica los problemas que la rodean para asumirlas y luego generar alternativas de solución a cada uno de los problemas identificados. Cuando la identificación se realiza de manera empírica, se corre el riesgo de no tener la capacidad de analizarlas para lograr obtener alternativas de solución apropiadas que permitan la sostenibilidad de la empresa. El Diagrama de Ishikawa, como principal herramienta de diagnóstico, permite identificar técnicamente los problemas de la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP y con la información identificada se plantea las principales alternativas de solución a la problemática identificada a través de la Matriz FODA que

generará estrategias internas y externas que al ser aplicadas ayudaran a lograr solucionar los problemas identificados. Asimismo, con el Desing Thinking y su herramienta de la matriz Esfuerzo, Impacto, priorizaremos aquella alternativa o estrategia identificada que se pueda aplicar en el corto plazo y significar un mayor impacto en la empresa, convirtiéndose en la solución seleccionada.

4.4. Resumen del Capitulo

Para poder entender el estado de arte de los principales conceptos utilizados para el presente trabajo se elabora el mapa de literatura, que resume mediante cinco etapas todas las herramientas que se usaron en el presente trabajo para el logro de los resultados esperados en cada etapa, para ello se plantea el sustento académico de cada una de las herramientas utilizadas.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

Para poder plantear soluciones al problema clave identificado es necesario conocer las causas que la generan por ello en este capítulo se realiza una análisis cualitativo y cuantitativo a las causas identificadas líneas arriba.

5.1. Análisis Cualitativo

Algunos alcances cualitativos que sirven para medir el impacto del problema clave son:

1. Los encargados de dirigir y controlar la gestión del Gobierno corporativo no cumplen con el perfil técnico que requiere la complejidad de la empresa, estos niveles se encuentran integrados por docentes en su mayoría, un contador y agricultores que no cumplen con el perfil académico que les permita exigir a los órganos ejecutores (gerencia general), la formulación, aplicación y uso de un plan estratégico que permita una adecuada toma de decisiones para obtener los factores de éxito definidos para la competitividad de la empresa.
2. La toma de decisiones que realizan los integrantes del área ejecutora de la empresa en medio de la pandemia no fue realizada analizando las consecuencias de estas decisiones en el largo plazo.
3. La injerencia a nivel político de los integrantes de la asamblea general en las decisiones de gestión de la gerencia, ha determinado en muchas ocasiones demoras en la aprobación de productos activos y pasivos, así como campañas competitivas que afectan a la imagen de la gestión empresarial que se realiza por parte de la gerencia.
4. La imagen institucional a nivel de riesgo reputacional se vio deteriorada debido a las decisiones incorrectas planteadas por anteriores gerencias, medidas que fueron aprobadas por la asamblea general actual, y que al tener el problema de la liquidación de la de la COOPAC Presta Perú genero grandes pérdidas para la empresa.

5.2. Análisis Cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo del problema clave identificado utilizaremos los problemas específicos que generan el problema clave.

5.2.1. Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas

El indicador de mora al año 2018 era de 24.91% y al año 2019 fue de 28.84% se incrementó en 3.93 puntos porcentuales, el principal móvil de este incremento es el abandono de carteras debido al indicador de rotación de personal, principalmente en el área de negocios analistas de crédito y recuperaciones, debido a la falta de un cuadro de comisiones atractivo y un sueldo básico por debajo del que ofrece el mercado al nivel de asesores que necesita en promedio las carteras de crédito de la empresa Promedio de 2.5 millones, a este problema se incrementa la desvinculación de analistas con experiencia por termino de contrato durante la pandemia.

5.2.2. Indicadores de rentabilidad por debajo de lo solicitado por la SBS y por debajo de su principal competidor para acceder a Programas de Apoyo del Estado

Los indicadores de rentabilidad para el año 2018 eran de -2.14% con una utilidad de ejercicio económico en negativo de S/ -549,373 Soles; y para el 2019 se incrementó la mora al 28.84% lo que presagia una rentabilidad por debajo de lo que solicita el reglamento de la SBS, puesto que la mora afecta directamente en las provisiones que disminuyen las utilidades de una organización. El Programa Fondo de Apoyo Empresarial a las MYPES (Agencia Andina, 2021), aprobado por Decreto de Urgencia N°029-2020, el Estado Peruano para apoyar a las micro y pequeñas empresas, exige entre sus requisitos, cumplir con los indicadores de precalificación que son los siguientes:

1. Participación de cartera micro y pequeña empresa respecto del saldo total de cartera, según Resolución SBS N° 11356-2008, que aprueba el nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, y sus modificatorias.
2. Participación de cartera agrícola respecto del saldo total de cartera de colocaciones empresariales.
3. Indicadores de calidad de cartera total.
4. Indicadores de rentabilidad.
5. Que los accionistas, directores u órgano equivalente, representantes legales, y/o algún miembro de la plana gerencial o equivalente de la ESF o COOPAC, no se encuentren incurso en proceso de investigación ni contar con sentencia judicial por lavado de activos y financiamiento del terrorismo de acuerdo a la norma vigente. (Resolución Ministerial N° 226-2020-EF/15 Aprueban el Reglamento Operativo del Programa de Garantía del Gobierno Nacional para el Financiamiento Agrario Empresarial (FAE-AGRO, 2020).

Considerando los requisitos de rentabilidad, la COOPAC Quillabamba no cumple con los requisitos planteados siendo una justificante para el no acceso a este importante programa.

5.2.3. Productos activos no competitivos para el sector financiero

La carencia del área de marketing dificulta las investigaciones de mercado para los productos de la empresa. No existiendo una estrategia clara respecto a la expansión de la cartera crediticia, la cuota de mercado meta, etc. Todo ello genera que los productos que ofrece la empresa no sean competitivos. Así, en el 2019 no se lanzó ningún producto novedoso, se tenía en mente un producto rápido similar al “Credi-A1” toque de la CMAC Cusco, pero no fue aprobado por la Asamblea General.

5.2.4. Injerencia de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales, gobierno corporativo inestable

Debido a esta injerencia de la Asamblea General, no se aprobaron a tiempo los nuevos productos generados por el área de desarrollo e investigación, y al final, se desvinculó al 20% de personal sin realizar la evaluación de desempeño y análisis de puestos estratégicos necesarios para la correcta sostenibilidad futura de la cooperativa de ahorro.

5.2.5. Deficiente Sistema de Información Gerencial

Considerando la importancia de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones dentro de la empresa, el contar con solo tres personas dentro del área de tecnología y comunicaciones no apoya al soporte de las 13 agencias que tiene QUILLACOOP, de forma que la información no llega a tiempo para tomar decisiones buenas y precisas por parte del gerente, un área que no de soporte a la creación de nuevos productos que requiera su segmento de mercado genera obstáculos para la gestión empresarial de la gerencia.

5.3. Causas identificadas en campo

Las principales causas del problema clave identificado, se pueden apreciar en a Figura 20, estas están distribuidas a nivel de todos los recursos con el que cuenta la empresa presentados con la herramienta de las 7Ms y se detallan a continuación:

- a. Métodos. Incremento de gastos administrativos, procesos burocráticos para el otorgamiento de créditos.
- b. Maquinas. Carencia de cuadro de comisiones, deficiencia en la creación de productos innovadores, inadecuada gestión de las tasas de interés.
- c. Materiales. Carencia del área de marketing, área de innovación y desarrollo empírico.
- d. Medio Ambiente. Incremento de la cartera morosa, imagen de la empresa perjudicada por los problemas de gestión del Gobierno Corporativo.
- e. Mano de obra. Alta rotación de personal, plan estratégico elaborado por terceros.

- f. Moneda. Incremento del indicador de mora, remuneración no competitiva, utilidad neta negativa.
- g. Mentalidad. Carencia de un plan estratégico institucional compartido, pensamiento empírico a nivel del Gobierno Corporativo.

5.4. Conclusión

Identificar las principales causas del problema clave nos permitirá obtener un mejor panorama para la formulación de las posibles alternativas de solución, para ello en este capítulo se hizo un análisis cualitativo y cuantitativo de cada una de las causas identificadas a los problemas establecidos.

La finalidad de esta identificación es plantear muchas alternativas de solución y escoger la más viable para dar solución al problema clave de la empresa.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Como se indicó en capítulos anteriores, para plantear las posibles alternativas de solución al problema clave identificado, utilizaremos la MATRIZ FODA y su emparejamiento, con el que se definirán estrategias que nos permitirán avizorar los principales caminos de solución para lograr el escenario esperado en la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP.



6.1. Matriz FODA y Emparejamiento Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba.

Tabla 14

Matriz FODA y emparejamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOOP

Fortalezas	Debilidades
1. Institución supervisada por la Superintendencia de banca y seguros. 2. Nivel modular 3 y nivel 2 en las operaciones según la clasificación de la Superintendencia de banca y seguros. 3. Posicionamiento de marca debido a los años de operación, 56 años de experiencia. 4. Productos pasivos bastante competitivos debido a las tasas de interés ofrecidas. 5. Ratio de Liquidez por encima de lo solicitado contablemente. 6. Aplicación correcta de la tecnología Crediticia desde la supervisión de la SBS. 7. Convenios para el uso del Sistema Besterp para las operaciones contables, registro de productos activos y pasivos de la empresa. 8. Énfasis en el ahorro y el encaje como ventaja competitiva de sus productos activos. 9. Patrimonio empresarial estable y sostenible.	1. Indicador de rotación de personal por encima del promedio del mercado. 2. Incremento constante de los indicadores de mora por carteras abandonadas. 3. Indicadores de rentabilidad por debajo de lo solicitado por la SBS y por debajo de su principal competidor. 4. Carencia de política de refinanciamientos. 5. Servidores del sistema Besterp por debajo de lo esperado para realizar el teletrabajo como nueva modalidad de trabajo. 6. Productos activos no competitivos para el sector financiero. 7. Injerencia política de los miembros de la asamblea general en las decisiones gerenciales. 8. Carencia del área de Marketing. 9. Deficiente sistema de información gerencial para la generación de nuevas formas de fondeo en la empresa. 10. Carencia de personal en el área de tecnología de la información para la atención a toda la red de agencias. 11. Área de investigación y desarrollo precaria, con carencia de productos innovadores que se ajusten al nuevo escenario de colocaciones impulsado por el COVID-19.

OPORTUNIDADES	FO: Explote	DO: Busque
1. Supervisión y asistencia técnica de la SBS por 4.5 años más.	FO1: Acceder a convenios con instituciones internacionales de apoyo a Cooperativas de ahorro y crédito, con la finalidad de generar mayor fondeo.	DO1: Capacitar a los miembros del Gobierno Corporativo en la elaboración y ejecución de un plan estratégico institucional, enfatizando en la importancia de su aplicación para el desarrollo de la Empresa.
2. Participación de mercado que la hacen competitiva en el Cusco.	FO2: Implementar en la COOPAC los programas de digitalización impulsados por el Estado BIM, Niubiz, Yape, entre otros aplicativos que permita la generación de un aplicativo móvil propio de la COOPAC.	DO2: Contratar personal técnico especializado en marketing digital y sistemas de información gerencial de apoyo a las decisiones rápidas de la gerencia.
3. Necesidad de nuevos procesos digitales de innovación tecnológica.	FO3: Generar productos de recuperación semanal con énfasis en la importancia de los ahorros incrementando la rentabilidad de la COOPAC.	DO3: Implementar programas de refinanciamiento para reducir los indicadores de mora, en apoyo de la SBS, incrementando la utilidad de la COOPAC
4. Indicadores de inclusión social por debajo de lo solicitado para el país.	FO4: Desarrollar programas de educación financiera con la finalidad de impulsar los productos pasivos enfocados en los ahorros	DO4: Implementar sistemas de comisión para los Asesores de negocio y ejecutivos de recuperación acorde al mercado.
5. Incremento de financiamiento para productos y servicios verdes.		
6. Programas de digitalización impulsados por el Estado para las MYPES.		
AMENAZAS	FA: Confronte	DA: Evite
1. Políticas económicas y financieras no ajustables a los usuarios de las COOPAC.	FA1: Establecer alianzas estratégicas a nivel en todas las COOPAC supervisadas para solicitar políticas económicas que se ajusten a la realidad de las empresas.	DA1: Desarrollar a nivel gremial alertas de sobreendeudamiento producto de las reprogramaciones ejecutadas a las carteras de socios.
2. Inestabilidad social, económica y financiera incrementada por el COVID-19.	FA2: Analizar a nivel gremial plataformas de información exclusivos de COOPAC supervisadas.	DA2: Desarrollar programas para motivar y el talento humano través de Escuelas de Negocio a nivel gremial.
3. Medidas muy restrictivas por parte del ente regulador hacia las COOPACs en supervisión.	FA3: Establecer alianzas estratégicas a nivel gremial para el acceso a financiamiento Crowdfunding para productos nuevos en mercados nuevos.	DA3: Crear alianzas con las centrales de riesgo Sentinel y Experian a nivel gremial para reducir costos e incrementar la rentabilidad.
4. Contracción del mercado de las MYPES, empresas en quiebra por la pandemia COVID-19.		

Nota. Elaboración propia que muestra la Matriz FODA y emparejamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOOP.

6.2. Estrategias Identificadas en el Emparejamiento de la Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP.

El emparejamiento en la Matriz FODA realizado para la COOPAC Quillabamba-QUILLACOOP, identifica las 14 estrategias como posibles alternativas de solución a la problemática obtenida.

6.2.1. Estrategia 1: Acceder a Convenios con Instituciones Internacionales de Apoyo a Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la Finalidad de Generar Mayores Fondos que Permita Crear Nuevos Productos Activos Digitalizados

La inclusión financiera en nuestro país aún se encuentra en desarrollo y según la SBS se puede medir de dos formas, la primera es el acceso a los servicios financieros y el segundo indicador es el uso de los servicios financieros ya sea de productos activos o pasivos, con el fin de definir el escenario de esta estrategia se indica, que en el Cusco al 2019, según los indicadores de uso de los servicios financieros en productos activos es decir préstamos, solo el 36.39% de la población actual mayor de edad hace uso de estos servicios y solo un 30.44% de la población total posee una cuenta ya sea de ahorro o crédito por lo que se puede afirmar que aún hay mucho por hacer para aprovechar la inclusión financiera, la digitalización exigida por los nuevos tiempos y su necesidad de aceleración en esta Pandemia dan una apreciación más sólida de lo que el mercado está pidiendo, productos que se adapten a esos sectores que no están siendo atendidos por la banca tradicional y tampoco por las microfinancieras.

Debido a la Pandemia COVID-19 en el país, se ha mostrado un buen avance en la inclusión financiera, es así que a Octubre 2021 la inclusión financiera por el uso de los servicios financieros se incrementó al 52% mayor al obtenido en el 2020 que fue del 42%, generando la necesidad urgente de implementar productos digitalizados en la COOPAC

Quillabamba, para la población no bancarizada (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2021).

La COOPAC Quillabamba – QUILLACOOP necesita acceder a convenios internacionales que le brinden mayor fondeo y liquidez para entregar sus créditos a través de productos activos a esta población no bancarizada, que como se puede apreciar es un mercado aun extenso, así puede realizar convenios para productos exclusivamente verdes, es decir enfocados a la preservación del medio ambiente y dirigidos a la agricultura de productos de primera necesidad, para ello deberá de realizar un mapeo sincerado de su cartera vigente, identificando a los principales socios que ya se tienen y que pueden generar cadena de nuevos socios a través de su cadena de suministros del servicio que genera, para ello puede acceder a los fondos entregados por INCOFIN y Symbiotics, ambas instituciones ya vienen trabajando con COOPACs del Perú brindando fondeo para el soporte de sus nuevos productos, con resultados bastante eficientes.

Incofin, administra fondos e inversiones en países emergentes, impulsada por el deseo de promover el progreso inclusivo, con más de 30 inversiones de capital, es un inversor activo, en su portafolio de trabajo se encuentra la inversión de fondos para la financiación de deuda, finanzas agrícolas y asistencia técnica para productos determinados (Incofin, 2020). Incofin tiene un área específica que apoya a las microfinancieras, la COOPAC Abaco trabaja con ellos en productos ya determinados para su crecimiento, según su último balance el apoyo y crecimiento de estos fondos ha sido favorable a los indicadores de la COOPAC, otro fondo al que puede acceder la COOPAC Quillabamba es el de Symbiotics.

Symbiotics es una plataforma líder de acceso al mercado para inversiones de impacto, dedicada a financiar microempresas y pequeñas y medianas empresas y hogares de ingresos bajos y medios en mercados emergentes fronterizos, ofrece servicios personalizados de asesoría y administración de carteras de deuda de impacto privado, y actualmente presta

servicios a más de 20 fondos para una variedad de instituciones financieras de desarrollo, bancos globales, administradores de activos e inversores institucionales (*Symbiotics*, n.d.)

En cuanto a soluciones de inversión Symbiotics ofrece a las empresas financieras financiamiento para ofrecer productos verdes, otorgo el primer bono social de USD 10,25 millones con Cooperativa de Ahorro y Crédito ABACO en Perú, bajo el marco de bonos sostenibles, sociales y verdes, certificado en el mes de diciembre 2019. Las COOPAC desde el inicio de su supervisión con la SBS tienen en sus opciones a nivel modular 1, la posibilidad de recibir líneas de crédito de entidades nacionales o extranjeras, así mismo pueden efectuar operaciones de descuento y factoring con sus socios, lo que indica que la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP puede acceder a fondos como el de FONDO CRECER para empezar a trabajar el Factoring con los socios que puedan tener facturas a corto y mediano plazo que necesiten liquidez para trabajar de manera inmediata, la principal experiencia de Factoring con COOPAC en Perú es la de la COOPAC Abaco que ya ofrece este producto y se encuentra en el mismo nivel modular que posee la COOPAC en estudio, además al identificar a los principales socios de la COOPAC se podrá realizar una cadena de principales contactos para generar una cadena de nuevos socios.

El Factoring es la operación mediante la cual el Factor adquiere, a título oneroso, de una persona, denominada Cliente, instrumentos de contenido crediticio, prestando en algunos casos servicios adicionales a cambio de una retribución. El Factor asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos, en adelante Deudores. La operación de factoring debe realizarse con conocimiento previo de los Deudores, a menos que por la naturaleza de los instrumentos adquiridos, dicho conocimiento no sea necesario. (Superintendencia de Banca, 2015b).

6.2.2. Estrategia 2 : Implementar en la COOPAC los Programas de Digitalización Impulsados por el Estado BIM, Niubiz, Yape, Entre Otros Aplicativos que Permita la Generación de un Aplicativo Móvil Propio de la COOPAC

Desde el mes de Junio 2020, las MYPES están accediendo a programas de digitalización para el crecimiento de los negocios que dirigen, para ello la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP debe de empezar a impulsar todos estos programas en el cobro de los créditos y depósito de ahorros, para productos pasivos y activos, puesto que la COOPAC posee cuentas de recaudación en los principales bancos del país que ayudarán a la conexión de los socios con Mercado Libre, Lumingo, Niubiz, Culqi, Mitienda.pe, Claro, Wally y Yape, además con la implementación del BIM (Billetera Móvil) se generan mayores medidas de seguridad para los socios y reducción de costos operativos para la empresa, será entonces necesario apoyar a los socios en el acceso a estas plataformas y generar mecanismos de acceso para unir COOPAC-BIM-SOCIO, es muy importante que los socios digitalicen sus negocios porque esto reducirá los costos en personal del área de operaciones así como el contagio de los mismos con la pandemia, ya que las operaciones se realizarán de manera digital, recordemos que una causa del problema clave es el incremento de los gastos administrativos en la empresa.

6.2.3. Estrategia 3: Generar Productos de Recuperación Semanal con Énfasis en la Importancia de los Ahorros Incrementando la Rentabilidad de la COOPAC

Implementar el producto “Quillacaserito” en modalidad semanal, en mercados y zonas rurales a las que se pueda generar nuevos nichos de mercado, evitando el contagio de los colaboradores implementando las medidas de seguridad necesarias y brindando la logística necesaria para la implementación de este producto que ya es un producto conocido como rentable, puesto, que es otorgado con tasas de interés altas y muy rentables para la empresa, el producto debe valorar la importancia del ahorro para épocas de crisis como la que se está

atravesando en el país y en el mundo actualmente, siendo este un valor agregado que ofrecen las COOPAC al mercado microfinanciero.

6.2.4. Estrategia 4: Desarrollar Programas de Educación Financiera con la Finalidad de Impulsar los Productos Pasivos Enfocados en los Ahorros

Esta pandemia demostró la importancia de la Educación financiera para incrementar la inclusión y mejorar los indicadores de desarrollo de un país, ser uno de los países que aún tiene problemas de inclusión financiera a nivel mundial genera oportunidades para incrementar programas que eduquen a los socios de las COOPAC en el uso de productos que permitan ahorrar más y endeudarse prudentemente.

La segunda encuesta de capacidades financieras en el Perú que llevó a cabo el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y la SBS, reveló que el 37% de los peruanos adultos tiene un conocimiento financiero adecuado, lo que implica conocer el valor del dinero en el tiempo, contar con habilidades numéricas para el cálculo de intereses y manejar conceptos de inversión, diversificación e inflación. (Redacción Gestión, 2020)

Tener aun 63% de personas que no tiene conocimientos financieros adecuados le da a la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP la posibilidad de impulsar productos que propicien los ahorros en los socios de su mercado objetivo, además se cuenta con un consejo de educación que debe apoyar en la capacitación de los socios utilizando plataformas virtuales para generar cadenas de captación de potenciales socios de la empresa, incrementando de esta manera la liquidez que permitirá generar productos activos a nivel de préstamos o Factoring.

6.2.5. Estrategia 5: Establecer Alianzas Estratégicas a Nivel en Todas las COOPAC Supervisadas para Solicitar Políticas Económicas que se Ajusten a la Realidad de las Empresas

La idea de la asociación y la cooperación para la solución de problemas se dan desde los principios más remotos de la civilizaciones y por lo tanto desde la matriz de formación de las cooperativas, las cuales deben unirse ahora en alianzas estratégicas a nivel operativo para lograr soluciones a los problemas que amenazan su sostenibilidad en el tiempo, frente a las políticas económicas no tan favorables que el Gobierno ha estado estableciendo en el estado de emergencia generado por el COVID-19, en cuyos planes de solución no se han visto favorecidas, debido a no cumplir con los requisitos que solicita el órgano rector, por ello se deben retomar los esfuerzos a nivel gremial para lograr mejorar el escenario que se presenta en cara a las secuelas de la pandemia. Antes e iniciar la supervisión por la SBS, las cooperativas de ahorro y crédito se encontraban asociadas en la FENACREP (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú) que es la organización que integraba y defendía los intereses de las COOPAC, así como brindaba asistencia técnica a estas entidades, su rol no debe desvanecerse a nivel estratégico en el fin de lograr mejorar el escenario nada auspicioso que se está presentando actualmente para las COOPAC.

6.2.6. Estrategia 6: Analizar a Nivel Gremial Plataformas de Información Exclusivos de COOPAC Supervisadas

A través de la asociatividad, se pueden lograr los costos de implementar plataformas de apoyo a las COOPAC, ahora que los socios dueños de las MYPES estarán siendo capacitados por el Estado, implementar plataformas que apoyen la relación COOPAC-Socio debe ser un objetivo urgente para las COOPAC pero no siempre se cuenta con el dinero para realizarlo por ello es preciso unirse para lograr a nivel gremial mejorar las performances de

enlace con los socios aprovechando los recursos que el Estado está otorgando a las MYPES con el programa Kit Digital 2.0 entre otros.

6.2.7. Estrategia 7: Establecer Alianzas Estratégicas a Nivel Gremial para el Acceso a Financiamiento Crowdfunding para Productos Nuevos en Mercados Nuevos

El Crowdfunding (Préstamos de multitudes) es una de las nuevas tendencias de financiamiento que se vienen practicando desde el año 2013 en el Perú, pero por la escasa regulación aún se encuentra por debajo de los estándares de aplicación en otros países, la experiencia más cercana es la generada por la COOPAC ABACO que, en diciembre del 2019, realizó su primera alianza con la extranjera JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón) para obtener fondos siendo este el primer proyecto de financiación de inversión extranjera en el sector privado en Perú y la primera financiación conjunta con el Laboratorio de Innovación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Se puede definir al Crowdfunding como la financiación masiva donde un grupo de individuos interesado en que se lleve algún proyecto decide dar fondos, a través de una plataforma de Internet, para que se pueda realizar. En este concepto, se destaca la participación de tres actores: el promotor del proyecto, las personas que aportan fondos y el gestor de la plataforma tecnológica. (Arteaga et al., 2016)

La aplicación del Crowdfunding a nivel financiero se utiliza con tres requisitos concretos, se requiere un operador de instrumentos financieros que puede ser el banco o cooperativa, los fondos son proporcionados a través de acuerdos de asociación anónimos que funcionan como capital y los préstamos a otorgar están compuestos por montos menores que se pueden cobrar vía internet en plataformas habilitadas por el operador de instrumentos financieros, en el Perú la posibilidad de utilizar las cooperativas para obtener fondos Crowdfunding es muy viable regulatoria y comercialmente debido al auge de estas empresas y la cercanía de estas con el público menos favorecido de la sociedad.

6.2.8. Estrategia 8: Capacitar a los Miembros del Gobierno Corporativo en la Elaboración y Ejecución de un Plan Estratégico Institucional, Enfatizando en la Importancia de su Aplicación para el Desarrollo de la Empresa.

Una de las formas de lograr un gran resultado es planificándolo, para la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP es necesario capacitar constantemente a los miembros de la asamblea general en la importancia de la elaboración y cumplimiento del Plan Estratégico Anual (PEA), es necesario también contar con un equipo profesional que cuenta con la experiencia en la formulación, implementación, evaluación y control de esta herramienta estratégica. El modelo secuencial del proceso estratégico incluye un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada. Según D'Alessio (2012, p. 3), este proceso consta de las siguientes etapas: (a) formulación, (b) implementación; (c) evaluación y control; y una etapa final.

6.2.9. Estrategia 9: Contratar Personal Técnico Especializado en Marketing Digital y Sistemas de Información Gerencial de Apoyo a las Decisiones Rápidas de la Gerencia

La pandemia COVID-19 está exigiendo a las empresas reformular sus estrategias de marketing utilizando sistemas de información más dinámicos e inteligentes. La información en tiempo real para la toma de decisiones es cada vez más relevante que exige centrar el marketing en el conocimiento de los clientes y su comportamiento en un mundo digitalizado por lo que las antenas de alerta que antes se conseguían con la cercanía física, ahora requieren de un marketing digitalizado y apoyado en un sistema de información gerencial más dinámico y con información al momento para tomar las decisiones correctas.

6.2.10. Estrategia 10: Implementar Programas de Refinanciamiento para Reducir los Indicadores de Mora, en Apoyo de la SBS, Incrementando la Utilidad de la COOPAC

El Estado ha estado realizando el seguimiento a la cantidad de reprogramaciones que se han generado debido a la pandemia COVID-19, pero aún no se ha analizado el impacto de estas reprogramaciones en posibles refinanciamientos en el mediano y largo plazo puesto que muchas de los clientes y socios que hacen uso del sistema financiero ven quebrados sus negocios, esperando puedan reactivarse en el tiempo, muchos de ellos han realizado reprogramaciones esperando puedan mejorar su situación pero muchas de estas reprogramaciones ejecutadas en el sistema financiero y sobre todo en la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP posiblemente incrementen la cantidad de créditos vencidos así como la provisiones que ya en el 2018 para la empresa según la Tabla 5 eran de 13% y 27% respectivamente, entonces se tiene 40% de la cartera que está en riesgo de perderse, por lo que se requiere un plan de refinanciamiento urgente, que genere reactivación de pagos con interés bajos para recuperar básicamente el capital, puesto que es dinero estancado de no ser recuperado de manera urgente. Si bien es cierto la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP actualmente contempla en su manual de tecnología crediticia un ítem para los refinanciamientos, estos deben ser tratados de manera más técnica, proceso que deben ser implementados por el área de negocios como por el área de recuperaciones, capacitar a los ejecutivos y analistas en realizar de manera metódica refinanciamientos que apoyen a generar liquidez para la empresa. El plan de refinanciamiento puede considerar los siguientes pasos:

1. Identificación de la situación actual de los socios en mora vencida o judicial
2. Segmentación de socios por gravedad en su situación económica
3. Diseño de estrategias de recuperación, canales de gestión, canales de comunicación y servicio al socio.
4. Elaboración plan de evaluación a cada segmento identificado.

5. Seguimiento y control de las estrategias establecidas.

6.2.11. Estrategia 11: Implementar Sistemas de Comisión para los Asesores de Negocio y Ejecutivos de Recuperación Acordes al Mercado

En la empresa QUILLACOOOP no se cuenta con un sistema de comisión o de sueldo variable por obtención o cumplimiento de metas, tanto para el área de negocios y ejecutivos de recuperación, lo que si se encuentra implementado en la Cooperativa Santo Domingo de Guzmán y en las demás instituciones financieras (Cajas Rurales, Cajas Municipales, Financieras, Banca Especializada) con las que compite. Este Sistema de comisión puede ser implementado mediante el uso del Microsoft Office (Excel) o mediante algún programa que permita alinear el cumplimiento de los principales indicadores comerciales de la institución con las metas que deben realizar los asesores o ejecutivos de recuperación con el fin de que puedan conocer sus objetivos de manera cuantitativa, así como ser motivados extrínsecamente mediante bonos o remuneración variable por el cumplimiento de las mismas.

La empresa deberá fijar mediante estudio de rentabilidad previo, los cumplimientos de meta con los cuales la empresa genera rentabilidad y puedan ser repartidas al colaborador por su logro, generando mayores ingresos a la empresa, así como a los colaboradores de la institución, motivándolos y reconociéndolos por el cumplimiento de sus objetivos, el cual permitirá una menor deserción y mejora del clima laboral.

6.2.12. Estrategia 12: Desarrollar a Nivel Gremial Alertas de Sobreendeudamiento Producto de las Reprogramaciones Ejecutadas a las Carteras de Socios

A nivel gremial en el Perú las COOPAC se asocian en la FENACREP, pero después de haber iniciado la supervisión de la SBS, se perdió el impacto que significa estar unidos, por ello se sugiere desarrollar a nivel de la FENACREP una plataforma de apoyo a los gerentes y administradores de las agencias de la empresa. Los administradores de la COOPAC Quillabamba juegan un rol muy importante en la gestión de la cartera de sus

agencias, por lo que es necesario utilizar su perfil técnico para apoyar las estrategias de refinanciamiento y recuperación de carteras vencidas, pero las alertas digitales que puedan ser proporcionados por la FENACREP a nivel gremial, para identificar riesgos en el incremento de la mora por las reprogramaciones sería de gran apoyo para que los administradores puedan tomar decisiones.

6.2.13. Estrategia 13: Desarrollar Programas para Motivar y el Talento Humano a través de Escuelas de Negocio a Nivel Gremial.

El auge de la microfinanzas en todo el mundo y en el Perú en los últimos años ha generado que la necesidad de analistas de crédito se incrementaran, lo que también genero escases de los mismos para las entidades financieras, debido a ello muchas de las empresas financieras decidieron iniciar Escuelas de Formación de analistas de crédito, la COOPAC Quillabamba – QUILLACOOP inicio este año su primera escuela de formación de analistas de crédito logrando buenos resultados pero las experiencias a nivel gremial o de la FENACREP se pueden maximizar generando escuelas de la FENACREP exclusivamente para las COOPACs.

6.2.14. Estrategia 14: Crear Alianzas con las Empresas Sentinel, Experian a Nivel Gremial para Reducir Costos e Incrementar la Rentabilidad

Actualmente las empresas Sentinel, Experian, entre otras son las empresas que generan información acerca del endeudamiento de los socios, pero son costosas y por ello sería correcto implementar a nivel gremial de la FENACREP alianzas que permitan lograr información con menor costo, para mejorar la rentabilidad de la empresa reduciendo costos necesarios para la evaluación de los créditos.

6.3. Conclusiones

Utilizando el emparejamiento de la Matriz FODA identificada para la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP, se puede determinar las principales alternativas de solución para la problemática que presenta la empresa, se identifican 14 principales estrategias con las que se puede dar solución al problema clave identificado. De una de estas alternativas se obtendrá la solución que le permita a la COOPAC Quillabamba – QUILLACOOP llegar al escenario futuro deseado, reduciendo las debilidades y enfrentando las principales amenazas que se presentan.



Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

Para poder implementar las estrategias sugeridas en el presente trabajo Business Consulting a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba -QUILLACOOOP se hace necesario seguir un orden que permita ejecutar cada una de las estrategias: Primero, fijar los factores clave de éxito a los que apoyaran las actividades generadas por las estrategias; segundo, realizar la planificación cronológica de la ejecución de las actividades para lograr los resultados esperados, luego de este análisis utilizaremos la metodología del Desing Thinking y su herramienta de la matriz Impacto-Esfuerzo para realizar la priorización y selección de la alternativa o alternativas y en nuestro caso, actividades, a implementar en el corto plazo en la institución.

7.1. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Dentro de los factores clave identificados se tienen los que permiten relacionar la competitividad del sector industrial financiero con la competitividad que presenta la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOOP, los factores de éxito se resumen en tres puntos: Colocación y participación de mercados, Gestión empresarial y rentabilidad sostenible, a continuación, se detallan las actividades identificadas en cada estrategia del capítulo VI para cada uno de los factores de éxito.

7.1.1. Actividades Factor Clave: Colocación y Participación de Mercados

1. Contactar responsables de las empresas INCOFIN y Symbiotics para iniciar las gestiones de solicitud de fondos para incrementar la liquidez de la empresa que permita otorgar nuevos créditos.
2. Seleccionar e identificar cartera de socios para ofrecer productos nuevos.
3. Ofrecer el Factoring a socios que califiquen.
4. Implementar y empezar a promocionar el producto “Quillacaserito” semanal, socios nuevos y recurrentes.

5. Impulsar la venta de los ahorros en los productos activos de la empresa.
6. Generar mejor publicidad para los productos pasivos a través de paneles de publicidad.

7.1.2. Actividades Factor Clave: Gestión Empresarial

1. Iniciar la digitalización de los procesos de cobranza y colocación con la implementación de créditos digitales.
2. Capacitar a la fuerza de ventas (Analistas de crédito) en manejo de programas de digitalización en programas del Estado.
3. Identificar cartera de socios que ya hayan iniciado su proceso de digitalización en programas del Estado y los de la COOPAC.
4. Analizar e iniciar las gestiones con la FENACREP para presentar y solicitar apoyo a nivel gremial en políticas que favorezcan a las COOPACs.
5. Iniciar la elaboración del PEA a 12 meses de manera urgente para capacitar a la asamblea general sobre la importancia del cumplimiento de las estrategias que aseguren la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
6. Convocar la selección de un profesional especializado en marketing digital, así como un especialista en elaboración y manejo de sistemas de información gerencias para poder tomar decisiones acertadas.

7.1.3. Actividades Factor Clave: Rentabilidad Sostenible

1. Analizar e iniciar las gestiones con la FENACREP para presentar y solicitar apoyo a nivel gremial en la elaboración de plataformas digitales a nivel gremial de la COOPACs para reducir costos.
2. Analizar e iniciar las gestiones con la FENACREP para presentar y solicitar apoyo a nivel gremial para crear alianzas con Sentinel y Experian con la finalidad de reducir costos.

3. Elaborar un Manual de Evaluación de Refinanciamientos con el fin de liberar provisiones.

7.2. Selección de la Alternativa de Mayor Impacto

Determinadas las estrategias, nos centraremos solo en aquella que sea de mayor factibilidad, así como que represente un mayor impacto en el corto plazo para la cooperativa, con la finalidad de incrementar la rentabilidad de la empresa, que fue el problema obtenido, en capítulos anteriores. Para la elección de la mejor alternativa posible, utilizaremos la herramienta del Design Thinking con su denominada Matriz de Esfuerzo-Impacto, el cual es una matriz de 2 por 2 en la que en el eje Y será determinado por el nivel de impacto y en el eje X el nivel de esfuerzo.

Para ubicar las alternativas dentro de los cuadrantes, se desarrollará la Tabla 15 en la que se establecen escalas del 1 al 5, tanto para el impacto como para el esfuerzo, siendo el 1 la menor calificación y 5 el que mayor esfuerzo depara o mayor impacto genera a corto plazo en la empresa.

Tabla 15
Matriz de Alternativa de mayor impacto

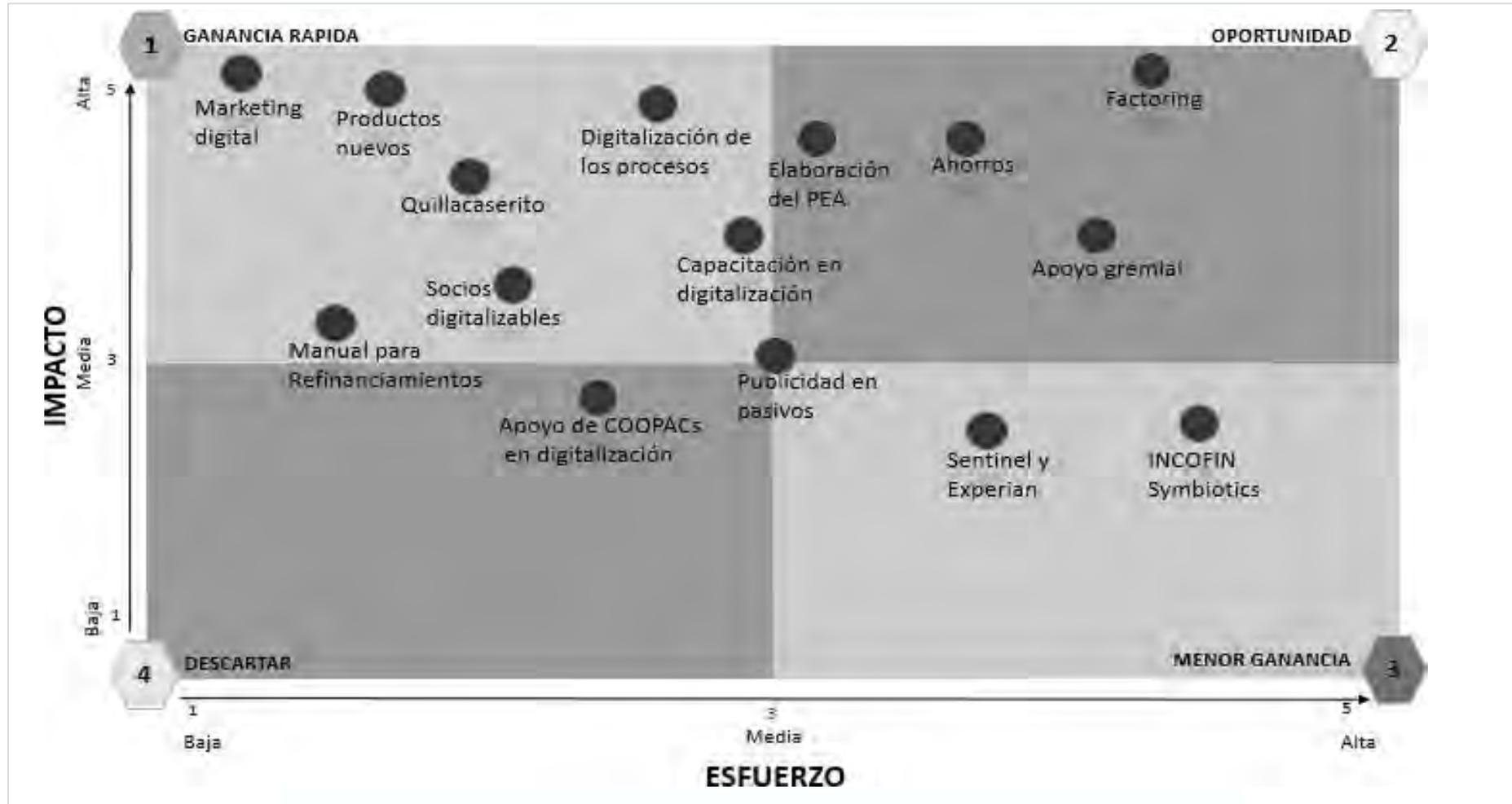
#	Desarrollo	Esfuerzo	Impacto	Cuadrante
1	Gestionar solicitudes de fondos con INCOFIN y Symbiotics para la obtención de fondeo.	4.5	2	3
2	Seleccionar e identificar cartera de socios para ofrecer productos nuevos.	2	5	1
3	Ofrecer el Factoring.	4	2	2
4	Implementar y promocionar el producto “Quillacaserito” semanal.	2	4	1
5	Impulsar los ahorros en los productos activos de la empresa	3.5	4	2
6	Mejorar la publicidad para los productos pasivos.	3	3	3
7	Digitalización de los procesos de cobranza y colocación con la implementación de créditos digitales.	2.5	4	1
8	Capacitar en manejo de programas de digitalización.	3	4	1
9	Identificar cartera de socios con proceso de digitalización en programas del Estado	2.5	3.5	1
10	Solicitar apoyo a nivel gremial en políticas que favorezcan a las COOPACs.	4	4	1
11	Iniciar la capacitación en la formulación del PEI a 12 meses.	3	4	2
12	Contratar un profesional especializado en Marketing digital y sistemas de información gerencial.	1.5	5	1
13	Solicitar apoyo a nivel gremial en la elaboración de plataformas digitales.	4	4	2
14	Crear alianzas a nivel gremial con Sentinel y Experian con la finalidad de reducir costos.	4	2	3
15	Elaborar un Manual de Evaluación de Refinanciamientos con el fin de liberar provisiones.	2	3	1

Nota. Elaboración propia que muestra la Matriz de Alternativa de mayor impacto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

Con los datos obtenidos en la Tabla 15 se elaboró la Matriz Impacto-Esfuerzo presentado en la Figura 22, con el que se puede deducir que las actividades relacionadas a innovación de productos (productos nuevos, producto semanal Quillacaserito), así como lo relacionado a digitalización de procesos (marketing, procesos, capacitación, selección de socios) deparan un menor esfuerzo (económico y humano) y generan un mayor impacto (obtención de utilidades o rentabilidad) en el corto plazo, es así que se encuentran en el cuadrante uno, denominado Ganancia Rápida, teniendo que ser atendidos o implementados a la brevedad. Así mismo, se tiene el cuadrante 2 que indica las actividades que significan una gran oportunidad; sin embargo se debe realizar una mayor planeación. En el cuadrante 3 tenemos las actividades que generan menor ganancia, las cuales se tendría que profundizar aún más la implementación y en el cuadrante 4 tenemos las actividades que se deben descartar, en nuestro caso no se tiene actividad alguna dentro de este cuadrante.

Figura 22

Matriz Impacto - Esfuerzo selección de alternativa a implementar



Nota. Elaboración propia que muestra la Matriz Impacto - Esfuerzo selección de alternativa a implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

Ochoa de Eríbe (2020), indicó que:

Habiendo obtenido las alternativas o actividades que debemos implementar en el corto plazo a fin de generar una ganancia o rentabilidad a la empresa, debemos tangibilizar esta implementación en un producto o proceso para ello utilizaremos la metodología Design Thinking, cuyo proceso parte de un análisis previo y se complementa con una fase creativa y otra de prototipado en la que se evalúa la efectividad de las diferentes soluciones.

Durante el proceso de diseño, el equipo de trabajo de la tesis, tuvo reuniones continuas con la Jefe de Créditos, así como Analistas de Negocio de la COOPAC QUILLACOO, poniendo habilidades concretas a través de la práctica de métodos específicos en cada fase:

- Fase 1: Empatizar: Ponerse en lugar de otro, para ello se realizó reuniones de brainstorming con el equipo de tesis, luego de ello se planteó mediante conversaciones abiertas las alternativas de solución y/o ideas de solución a la jefa de negocios, quien, siendo conocedora del contexto y entorno de la empresa, guio y encaminó la determinación de soluciones apropiadas.
- Fase 2: Definir: Caracterizada por ser una fase de discusión y búsqueda de significado, del acercamiento o planteamiento del problema, para ello el equipo de trabajo constituido por los integrantes de la tesis y la Jefa de Créditos de la empresa, determinamos que la solución final debería estar centrado en actividades del factor clave de éxito determinado por la rentabilidad sostenible, por ser el factor principal para el desarrollo de la empresa
- Fase 3: Idea: Imaginar posibles soluciones, generando la mayor cantidad de ideas posibles, se plantearon diversas soluciones novedosas y útiles, los criterios de votación del equipo de trabajo se realizaron en función a la factibilidad técnica, económica y deseabilidad de los clientes, razón por la cual se determinó la digitalización de procesos para los ahorros y créditos con la implementación de un aplicativo para dispositivos

móviles, mayormente conocido como APP, este aplicativo permitirá el otorgamiento de créditos rápidos a una base de clientes seleccionados y con mejor calificación de la COOPACs.

- Fase 4: Prototipar: Se refiere a tangibilizar la idea, hacer física la idea. Se utilizó la aplicación Figma, como herramienta de generación de prototipos principalmente basados en la web.
- Fase 5: Probar: En esta fase se evalúa las experiencia y resultados del prototipo, el equipo de trabajo toma decisiones en función a ello, el testeo puede profundizar la fase de empatía, redefiniendo el problema y realizando ajustes o cambiando el prototipo, haciendo de este un proceso interactivo. Actualmente esta fase se encuentra en periodo de aprobación por parte de la gerencia.

7.3. Implementación de la Alternativa Seleccionada del APP QUILLACOOOP

El producto por implementar en el corto plazo, denominado APP QUILLACOOOP, es una aplicación informática móvil que vincula a los mejores socios de créditos de la COOPAC Quillabamba-QUILLACOOOP con los procesos de créditos de manera digital. Los objetivos que persigue esta implementación son:

1. Integrar a la COOPAC Quillabamba con el proceso de digitalización impulsado por el Gobierno a partir de la pandemia COVID 19, en el propósito de disminuir los contagios en el país.
2. Mejorar la automatización de los procesos en las colocaciones de la COOPAC, disminuyendo costos y riesgos con desembolsos efectuados a socios fidelizados.
3. Incrementar los ingresos financieros de la empresa, para incrementar la rentabilidad.

7.3.1. Características Técnicas de la APP

Realizada la investigación sobre las características más convenientes para el aplicativo móvil se consiguió un presupuesto de elaboración del APP QUILLACOOP con un costo de S/.74000.00, este costo involucra la elaboración del APP con las siguientes características:

- Programación backend y frontend.
- Flutter como principal lenguaje dart.
- Laravel, para realizar las APIS lenguaje principal PHP.
- Codeigniter para conectar las rutas de las APIS, lenguaje de programación php.
- PHPmyadmin, gestor de base de datos lenguaje mysql.
- Bootstrap, utilizado para el frontend.
- Iconos FontAwesome.
- Editor de código Visual Code.

Además del costo de implementación el APP QUILLACOOP, requerirá un costo de mantenimiento o funcionamiento constante por lo que asumirá un costo de S/.3700.00 para el mantenimiento anual del APP, por lo que el costo total del APP y la inversión de la empresa en su elaboración serán de S/ 77700.00, según la investigación realizada.

7.3.2. Prototipo del Aplicativo Móvil a Implementar COOPAC QUILLACOOP

En las figuras 23 y 24 se presenta el prototipo del APP, estos pasos hacen que la interrelación del socio con el APP se dé de manera amigable y de fácil conexión.

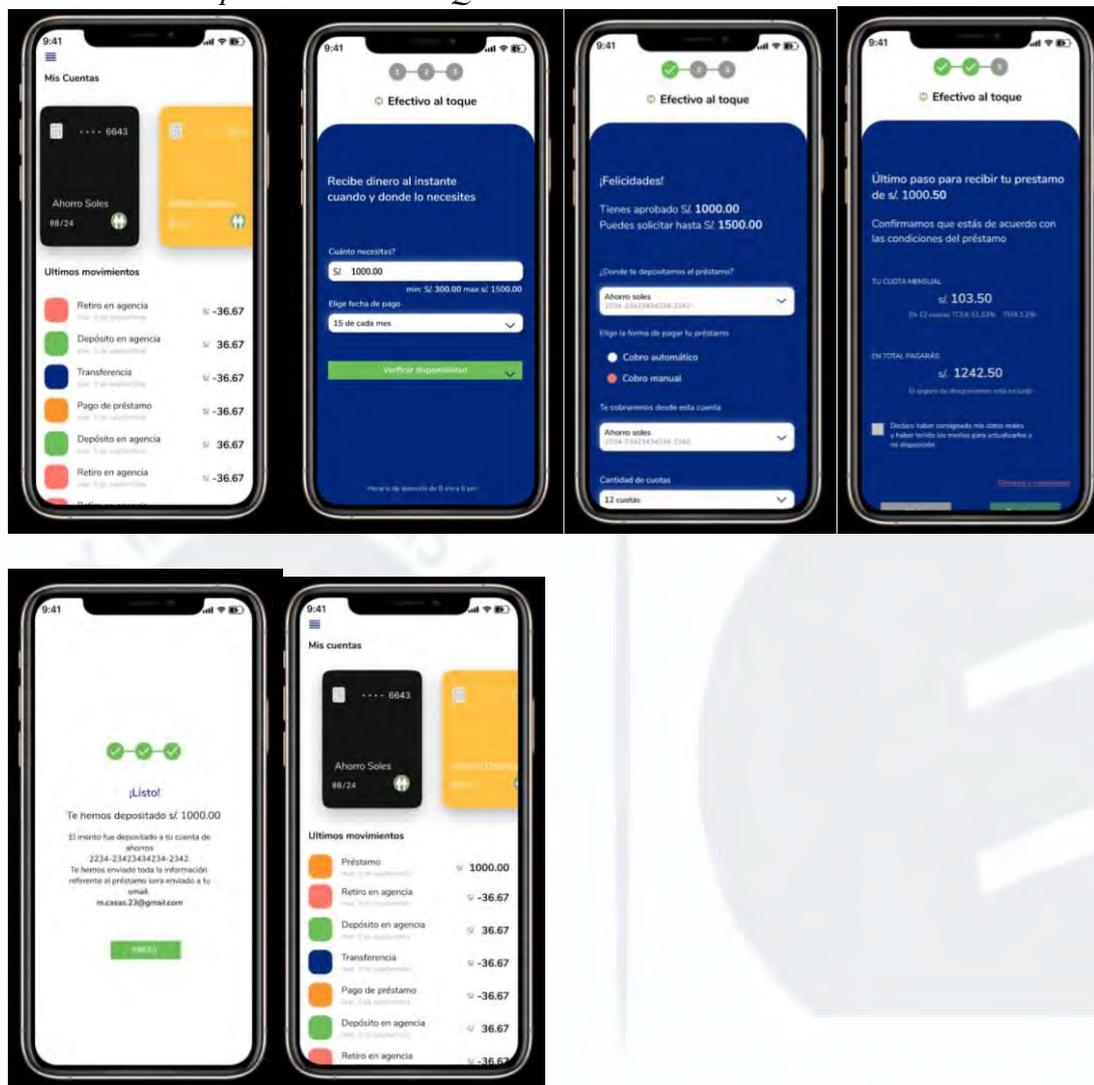
Figura 23

Prototipo de APP Móvil QUILLACOO



Nota. Elaboración propia que muestra el prototipo de APP Móvil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOO.

Figura 24
Pasos de Prototipo de APP Móvil QUILLACOOP



Nota. Elaboración propia que muestra los pasos del prototipo de APP Móvil de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

7.4. Conclusiones

Definir los caminos que llevarán a la COOPAC Quillabamba - QUILLACOOP a un nuevo escenario exigido por la Pandemia COVID-19, así como lograr la competitividad que exige el sector financiero de la ciudad del Cusco, exige no solo estrategias, si no actividades que en el día a día permitan lograr cada una de las estrategias definidas, pero estas deben ser programadas, medidas y controladas, solo así se podrá obtener el cambio que requiere la

empresa para ser sostenible en el tiempo y sobre todo en una nueva situación macro y microeconómica de nuestro país, que inicia procesos nuevos enfocados en la digitalización.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

Los factores claves que permiten medir el escenario esperado para la COOPAC QUILLACOOP se basan en las colocaciones, gestión empresarial y la rentabilidad de la empresa, razón por el cual la implementación de la alternativa seleccionada ayudara a cumplir con estos tres factores de éxito.

8.1. Resultados Esperados con la Aplicación de Alternativa Seleccionada

Si bien es cierto todas las alternativas posibles seleccionadas con las estrategias escogidas tienen repercusión en la solución del problema clave, existe una que fue seleccionada porque al ser implementada podrá generar un impacto a corto plazo en dar solución a la dificultad que tiene la gestión del Gobierno Corporativo de la COOPAC en el incremento de la rentabilidad, y esa alternativa es la que se presentó en el capítulo 7, implementación de una Aplicativo Móvil para el otorgamiento de créditos rápidos y rentables, sus resultados esperados son los siguientes:

La implementación del APP con las características señaladas anteriormente, tendrá un costo de S/ 74, 000 Soles y el costo de funcionamiento anual será de S/3,700 brindando como costo total S/ 77,700 Soles. Esta implementación se realizará inicialmente con los socios fidelizados de la empresa, para ello será necesario realizar la segmentación de los socios que solicitan servicios financieros únicamente con la empresa. Se considera que del total de socios de créditos el 20% de socios son fidelizados.

Tabla 16
Clasificación de Socios

Zona	Socios	socios de Ahorros	Socios de Créditos
Cusco	23,204	15,892	7,312
Quillabamba	40,796	27,940	12,856
Total, Socios	64,000	43,832	20,168

Nota. Tomado de “Información Gestión 2019 Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2019,” por QUILLACOOP, 2019.

La Tabla 16, muestra el total de socios de créditos que posee la COOPAC Quillabamba, para poder realizar el análisis financiero de la APP Quillacoop a implementar, plantearemos tres escenarios siendo el conservador el otorgado por la Jefa de Créditos, en el que se indica que el 20% del total de socios de créditos son socios fidelizados y serán ellos a los que inicialmente se les otorgara un crédito ofrecido por el APP, basados en esta información se tiene:

Tabla 17
Escenarios planteados para la Implementación del APP Quillacoop

Escenarios planteados con 20168 Socios de créditos	Porcentaje ofertado	Universo de colocaciones para la APP del total de socios de Créditos
% de Socios Fidelizados según Jefa de Créditos (escenario optimo)	30%	6050.40
% de Socios Fidelizados con Quillacoop (escenario conservador)	20%	4033.60
% de Socios Fidelizados con Quillacoop (escenario pesimista)	15%	3025.20

Nota. Elaboración Propia. Escenario planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2021”

Considerando un escenario conservador se ofrecerá los crédito al 20% del total de socios de créditos obteniendo 4033.60 posibles nuevas operaciones, lo que incrementaría en un 22% la productividad actual como se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18
Análisis de la Productividad con la Implementación del APP Quillacoop

Análisis de Número de Operaciones - Productividad	
Nro de Analistas por agencia	8
Nro de agencias	13
Total	104
Promedio de Operaciones por Analista de Créditos al mes	15
Total de Operaciones x mes	1560
Total de Operaciones x año	18720
Operaciones por APP año	4034
Operaciones por APP mes	336
Operaciones por APP ADN mes	3
% de Incremento de operaciones por Analista de Créditos con el uso del APP	22%

Nota. Elaboración Propia. Escenario planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2021”

En función a este análisis se tendrían 4034 posibles créditos otorgados, en función al análisis realizado se considera otorgar inicialmente créditos de S/.1000.00 con las características explicadas en la Tabla 19.

Tabla 19*Características del crédito ofertado con la APP Quillacoop*

Simulación de Préstamo mediante el APP	
Monto	1000
TEM	3.20%
TEA	45.93%
Cuota	102.05
Plazo	12
Interes por los 12 meses	224.60

Nota. Elaboración Propia. Escenario planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2021”

Con los intereses generados por los 12 meses multiplicados al total de créditos ofrecidos se obtendrán los siguientes resultados en los escenarios planteados, como se aprecian en la Tabla 20.

Tabla 20*Intereses generados con la APP Quillacoop*

Escenarios Posibles	Cantidad de Posibles Socios	Monto Unitario desembolsado	Monto Desembolsado	Intereses Generados en 12 meses	Intereses Generados x mes
Optimo	6050.4	1000	6050400	1358919.84	113243.32
Conservador	4033.6	1000	4033600	905946.56	75495.5467
Pesimista	3025.2	1000	3025200	679459.92	56621.66

Nota. Elaboración Propia. Escenario planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2021”

Asumiendo un monto promedio de disposición de crédito de S/1000.00 a una TEM (Tasa Efectiva Mensual) del 3.20% o TEA (Tasa Efectiva Anual) del 45.93% a un plazo de 12 meses, nos brindaría una cuota de S/103.05, dándonos S/224.6 de intereses por operación desembolsada. Estos intereses multiplicados por el número de posibles operaciones (4034) nos brinda un interés de S/905946.56 generados en 12 meses o de S/75495.55 mensuales, incrementando la utilidad anual de la COOPAC y por lo tanto los indicadores de rentabilidad ROE en 2.07% y ROA en 0.17% como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21
Análisis ROA y ROE con la implementación del APP Quillacoop

Análisis de ROA y ROE		
Monto colocado por APP en un año	4033600	
Cartera de créditos al 2019	263695912	
Incremento por desembolsos APP	1.53%	
Utilidad al 2018	-549373	
Utilidad APP en un año	S/531,947.43	
Utilidad de la empresa con APP	-17425.57	
% de incremento de Utilidad	3.17%	
ROE		
Utilidad al 2018	-549373	-2.14%
Patrimonio al 2018	25724000	
ROE CON APP		
Utilidad al 2018	-17425.57	-0.07%
Patrimonio al 2018	25724000	
ROA		
Utilidad al 2018	-549373	-0.17%
Activos al 2018	320549055	
ROA CON APP		
Utilidad al 2018	-17425.57	-0.01%
Activos al 2018	320549055	
		0.17%

Nota. Elaboración Propia. Escenario planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2021”

El análisis financiero realizado también permitirá obtener información sobre el retorno de la inversión obteniendo los resultados del a Tabla 22.

Tabla 22
Análisis retorno de la Inversión con la implementación del APP Quillacoop

Retorno esperado con la Inversión Realizada			
Escenarios Planteados	VAN	TIR	ROI
Optimo	S/839,921.14	135%	34.81%
Conservador	S/531,947.43	90%	979%
Pesimista	S/377,960.57	67%	709%

Nota. Elaboración Propia. Escenario planteado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop 2021”

De acuerdo a lo indicado, la inversión realizada generará un VAN (Valor Actual Neto) conservador de S/531947.43, una TIR (Tasa de interés retorno) del 90%, es decir que la rentabilidad esperada de la inversión será de un 98% y es mayor a la tasa de descuento o de oportunidad (23.87%) y un indicador ROI (Rendimiento sobre la inversión) de 979%, es decir que la inversión realizada de S/ 77,700.00 genera ingresos por 979%. Así mismo, con estos indicadores se proyecta un tiempo de recuperación de la inversión PAY BACK de 1.2 meses, haciendo de esta una inversión aceptable.

Asimismo, identificamos habilitadores que permitan el adecuado funcionamiento del APP a implementar, tales como:

- Generar un compromiso de las principales gerencias y en especial de la Asamblea General a fin de que interioricen la importancia de una implementación de un producto digital que generara rentabilidad y que brindará una imagen de modernidad dentro de las cooperativas de la localidad así como pondrá a la empresa al mismo nivel de cooperativas (Caso Cooperativa Abaco) o instituciones financieras (Caso Banca Comercial) y microfinancieras (Caso Mi Banco y CMAC Cusco) que apuestan por una transformación digital acorde a los tiempos actuales.
- Implementar un Plan de Transformación Digital, que pueda brindar soporte a la implementación de los procesos y productos digitales, brindándoles sostenibilidad y competitividad a QUILLACOOOP en el mercado.
- Fomentar el compromiso del personal y motivar la adecuada implementación, realizar una adecuada comunicación y capacitación al personal a fin de que puedan transmitir eficientemente los beneficios del uso del APP a los clientes.

- Implementar KPIs (Key Performance Indicator) y realizar seguimientos continuos de uso, incluir un indicador meta del producto del APP y realizar un monitoreo del cumplimiento del mismo, brindando reconocimiento intrínseco y extrínseco al personal por el logro de dicha meta.

Asimismo, esta implementación acarrea riesgos tales como:

- Resistencia al cambio y/o uso del APP, el cual dependerá en su mayoría a la actitud proactiva que muestren las gerencias y la Asamblea General en el uso del APP, así como del adecuado plan de implementación que se tenga del mismo y la adecuada comunicación que se realice a los clientes.
- Complicaciones con la integración de sistemas, referido a problemas que se puedan brindar en la implementación del APP en el móvil del cliente, así como de la conectividad y acceso y calidad de internet que puedan tener.
- Delitos Informáticos, implementar adecuadamente planes de ciberseguridad y proteger a los usuarios del APP de los ataques digitales.

8.2. Plan de Implementación APP COOPAC QUILLACOOP

El aplicativo móvil que se implementará en la COOPAC QUILLACOOP tendrá el siguiente plan y cronograma para su implementación:

Figura 25

Plan de Implementación de APP Móvil QUILLACOOP

Plan de Implementación Aplicativo Móvil Quillacoop													
Objetivo General: Incrementar la Rentabilidad de la COOPAC Quillabamba Quillacoop.													
Indicador de Medición: Utilidad de S/906036.40 generados en 12 meses o de S/75503.03 mensuales. incremento de indicadores de rentabilidad ROE en 1.39% y su ROA en 0.06% en un año.													
Actividades	Responsable	Cronograma de Implementación de Actividades											
		2021			2022								
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
I. INICIO													
Definición del objetivo a obtener con la aplicación Quillacoop y determinación del presupuesto a utilizar.	Gerente General (GG)												
Aprobación por la Asamblea General de la COOPAC	Asamblea General												
II.- PLANIFICACION													
Identificación del área encargada de la ejecución, implementación y seguimiento a las metas establecidas	Gerencia de Negocios												
Organización del área TI para la selección de la base de socios que accederán a la oferta del producto.	Gerencia de Negocios /GG												
area de ventas enfocando en los analistas de crédito para que interioricen la importancia de una implementación de un producto digital.	Analistas de crédito/Administrador de Agencia												
III.- EJECUCION													
Capacitación del equipo de créditos para iniciar la venta de los productos activos en aplicativos móviles.	Gerencia de negocios, Administradores de Agencia.												
Impulsar la venta de los créditos a través de la APP Quillacoop.	Analistas de crédito/Administrador de Agencia												
Implementar sistemas de motivación económica por la obtención de resultados esperados por áreas, equipos o a nivel individual	Area de Recursos Humanos												
IV. Seguimiento													
Supervisión de procesos de venta y ventas ejecutadas.	Administrador de Agencia, Gerencia de Negocios.												
V.- CONTROL													
Control semanal, mensual de las metas establecidas versus las logradas.	Gerente de Negocios/Administradores												
VI.- RETROALIMENTACION													
Feedfack a los procesos ejecutados con el reconocimiento de logros o identificación de oportunidades de mejora.	Gerente General/Gerente de Negocios, Administrador de Agencia.												

Nota. Elaboración propia que muestra el Plan de Implementación de APP Móvil la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba – QUILLACOOP.

8.3. Conclusiones

Si las estrategias son aplicadas en escenarios reales y analizando todas sus consecuencias al ejecutar cada una de las actividades, se garantizará obtener los resultados esperados, esos que brinden soluciones a la problemática identificada y sobre todo a las causas de esta problemática. Es preciso identificar el resultado esperado a nivel cuantitativo y cualitativo para implementar y ejecutar de manera adecuada cada una de las estrategias y por ende sus actividades.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

Habiendo realizado un análisis de la situación actual, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - QUILLACOOP, así como sus aspiraciones futuras se puede concluir:

1. La COOPAC Quillabamba-QUILLACOOP, es una institución supervisada por la SBS, única Cooperativa en la región con nivel modular 3 y nivel de operaciones 2 que refleja el importante nivel patrimonial que posee y presenta una oportunidad para poder ampliar sus servicios, solventada en la experiencia de 57 años que lleva desempeñándose en el sector microfinanciero.
2. De acuerdo al análisis de contexto de la empresa, se determinó que el problema general de la institución es su baja rentabilidad, demostrado en sus indicadores como el ROE de -2.14% y ROA de -0.17% al cierre del año 2018. Dichos indicadores de rentabilidad no permitieron a Quillacoop brindar créditos con los fondos de los programas de reactivación económica (Reactiva-FAE) impulsadas por el Estado en el año 2020, sin embargo, su principal competidor en la región y varias instituciones del sector microfinanciero en la localidad, sí lograron brindar estos créditos, ocasionando a Quillacoop perjuicios económicos y de imagen institucional.
3. Se utilizó la Matriz FODA y su emparejamiento para determinar las estrategias que brinden alternativas de solución al problema principal determinado en el presente Business Consulting, determinando actividades para la realización o cumplimiento de dichas estrategias, esto basado en tres perspectivas o factores clave de éxito, como son, la colocación y participación de mercado, gestión empresarial y rentabilidad.
4. Para la determinación de la alternativa de solución adecuada, se utilizó la herramienta de priorización de alternativas denominada Matriz Esfuerzo-Impacto, deduciendo que las actividades relacionadas a innovación de productos, así como a la digitalización de

procesos deparan un menor esfuerzo (económico y humano) y generan un mayor impacto (obtención de utilidades o rentabilidad) en el corto plazo.

5. Se plantea como la adecuada alternativa de solución, la implementación de un aplicativo para dispositivos móviles (APP), el cual permitirá el otorgamiento de créditos rápidos a una base de clientes seleccionados y con mejor calificación de la cooperativa. Se utilizó la metodología Design Thinking para poder tangibilizar dicha alternativa.
6. La implementación del APP denominado “APP Quillacoop” permitirá un incremento en los indicadores de Rentabilidad ROE en 2.07% y ROA de 0.17% en un año, representando mejoras en la utilidad y en los indicadores de rentabilidad en la institución, permitiendo innovar y diversificar su gama de productos, brindando una nueva experiencia a sus clientes, basado en la digitalización y en los actuales estándares de calidad que brindan las principales empresas microfinancieras del país.

9.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones definidas se recomienda a la Gerencia General, aprobar la implementación del aplicativo móvil QUILLACOOP, adicionalmente:

1. Se recomienda implementar las estrategias planteadas en el emparejamiento de la matriz FODA, las cuales se encuentran autorizadas por el ente regulador considerando el nivel modular y de operaciones que posee Quillacoop.
2. Se recomienda la implementación del APP Quillacoop de acuerdo al cronograma de actividades y sus objetivos planteados en el presente Business Consulting, para lograr los resultados esperados que permitan incrementar los indicadores de rentabilidad de la institución.
3. Para lograr los resultados esperados de la implementación del APP Quillacoop, se recomienda realizar programas de comunicación, capacitación y concientización en todos los niveles de la institución.

4. Se recomienda la implementación de un sistema de control y monitoreo para el cumplimiento de los objetivos planteados en la implementación de la APP Quillabamba, así como reconocer el logro de dichos indicadores y brindar retroalimentación continua de este proceso.
5. Se recomienda reestructurar el modelo de negocio tradicional de la COOPAC Quillabamba- Quillacoop enfocándolo en la digitalización para estar acorde a los nuevos desafíos que vienen persiguiendo las principales instituciones microfinancieras de la región.
6. Se recomienda implementar un plan de transformación digital, que brinde soporte a la implementación del APP Quillacoop, así como también al nuevo modelo de negocio de la institución, el cual estará orientado a la digitalización.

Referencias

- Agencia Andina. (2019). *CCL: cinco regiones concentran 45% del PBI, sin contar con Lima* | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-cinco-regiones-concentran-45-del-pbi-sin-contar-lima-740442.aspx>
- Agencia Andina. (2021, June). *Produce presenta alianza estratégica para digitalizar 100,000 mypes* | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/Agencia/noticia-produce-presenta-alianza-estrategica-para-digitalizar-100000-mypes-802519.aspx>
- Ariza, G. (2020, December). *Matriz de Impacto y Esfuerzo, técnica excelente para priorizar* . <https://giosyst3m.net/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar/>
- Arteaga, A. M., Mireylla, C. A., León, R. C., Michilot, L. G., & Paucar, M. E. (2016). *Crowdfunding como medio alternativo de financiamiento y su viabilidad aplicando el marketing digital en la región de Lima Metropolitana*. UPC. Tesis Bachiller. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622184/Arteaga_ZA.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- ASOBANCARIA. (2019). *EL ABC de las cooperativas*. Recuperado de <https://www.sabermassermas.com/el-abc-de-las-cooperativas/>.
- CCL: cinco regiones concentran 45% del PBI, sin contar con Lima. (2019). *Agencia Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-cinco-regiones-concentran-45-del-pbi-sin-contar-lima-740442.aspx>.
- Concha, E. T. (2009). Microfinanzas: diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 23–32. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/933>

Ley que modifica la ley 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, (testimony of Congreso de la República de Perú). Retrieved September 30, 2021, from https://observatorioess.org/wp-content/uploads/2021/04/n_peru_ley-30822_modifica_ley_general_del_sistema_financiero.pdf

Congreso de la Republica del Perú. (2006). *Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Perú*.

D'Alessio, F. (2012). *Administración De Las Operaciones Productivas. Un Enfoque en Procesos para la Gerencia*. Pearson Educación.
http://dalessio.pearsonperu.pe/administracion_de_las_operaciones_productivas/recursos/01.pdf

Defensoria del Pueblo. (2020). *Estado de Emergencia Sanitaria: El problema de la informalidad laboral en una economía confinada*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/04/Serie-de-Informes-Especiales-N%C2%B0-02-2020-DP-Problema-de-la-informalidad-laboral-en-una-economia-confinada.pdf>.

Delfiner, M., Paihé, C., & Perón, S. (2016). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. *Revista de Temas Financieros*, 63-118.

Delgado, M., Rivera, H., & Rivera, J. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Financiera del Cusco* [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ].
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9639/RIVERA_RIVERA_PLANEAMIENTO_FINANCIERA_CUSCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz, L. (2018). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente (socio) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - Quillacoop Quillabamba – Cusco 2018* [Universidad Cesar Vallejo].

Diario El Comercio. (22 de Octubre de 2021). *PBI de Perú creció 18.6% de enero a agosto del 2021, según BCR*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/pbi-de-peru-crecio-186-de-enero-a-agosto-del-2021-segun-bcr-nndc-noticia/>

Diario El Peruano. (24 de Mayo de 2021). *PBI crecería 34.4% en el segundo trimestre*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia/121316-pbi-creceria-344-en-el-segundo-trimestre>

Diario Gestión. (23 de Agosto de 2021). *Informalidad desbordada*. Obtenido de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-de-gestion-informalidad-desbordada-empleo-inei-economia-noticia/>

El microcrédito tiene otros costos. (2010). *ElComercio.com*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/microcredito-otros-costos.html>.

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. (2015). *Evolución de las principales cuentas e indicadores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú* . <https://1library.co/document/zp7j21oz-evolucion-principales-cuentas-indicadores-cooperativas-ahorro-credito-septiembre.html>

Fernandez, P. (2011). *201 Preguntas sobre finanzas*. IESE, Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0913.pdf>

Incofin. (2020). *Sobre Nosotros*. Recuperado de <http://www.incofin.com/about-us/>.

INEI. (2020). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim_2020.pdf.

International Finance Corporation. (2017). *Informe Finanzas Verdes Latinoamérica 2017: ¿Qué está haciendo el sector bancario de América Latina para mitigar el cambio climático?* . <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/950f6389-72aa-482c-b5c6->

e7dc7511cdc2/Green+Finance+Report_Informe+Finanzas+Verdes_2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mGxkh40

Ley que modifica la N°26702. (2019). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de La Superintendencia de Banca y Seguros*. El Peruano.

Paredes, C., & Moreno, K. (2019). *Cooperativismo y su impacto en el rendimiento agropecuario local*. Consorcio de Investigación Económica y Social.

Pimienta, M., Parhuayo, L., Quispe, R., & Sobrino, H. (2017). *Plan Estratégico Sector Microfinanciero en la Región* [Pontificia Universidad Católica del Perú].

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9218/PIMIENTA_PARHUAYO_PLAN_REGION.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Portilla, J. (2019). *La educación financiera de los socios y su relación con la gestión financiera en la cooperativa de ahorro y crédito “Santo Domingo de Guzmán del Cusco”, periodo 2016*. UNSAAC. Tesis Doctoral. Recuperado de http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3988/253T20191010_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Produce presenta alianza estratégica para digitalizar 100,000 mypes. (2020). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-presenta-alianza-estrategica-para-digitalizar-100000-mypes-802519.aspx>.

Quillacoop. (2017a). *Organos de Gobierno*. Recuperado de <https://www.quillacoop.com.pe/organos-de-gobierno/>.

Quillacoop. (2017b). *Mision y Visión*. Recuperado de <https://www.quillacoop.com.pe/mision-y-vision/>.

Quillacoop. (2017d). *Socios*. Recuperado de <https://www.quillacoop.com.pe/socios/>.

Raffino, M. (2020). *Concepto de Proceso*. Concepto.de. Recuperado de <https://concepto.de/proceso/#ixzz6N7ybUSJQ>.

Redacción Gestión. (2020). SBS: 5 de cada 10 peruanos realizan una mayor planificación y seguimiento de sus finanzas | TU-DINERO | GESTIÓN. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/sbs-5-de-cada-10-peruanos-realizan-una-mayor-planificacion-y-seguimiento-de-sus-finanzas-noticia/>

Redacción Negocios. (2010, June 29). El microcrédito tiene otros costos . *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/microcredito-otros-costos.html>

Resolución SBS N° 4358-2015 Reglamento de Factoring, descuento y Empresas Factoring. (2015). SBS. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1561/v2.0/Adjuntos/4358-2015.r.pdf.

Rodriguez, P. (n.d.). *Desing thinking: lidera el presente crea el futuro.pdf*. Retrieved September 30, 2021, from https://www.academia.edu/37936016/Desing_thinking_lidera_el_presente_crea_el_futuro_pdf

SBS. (2019). *Nuevo Esquema de Supervisión COOPAC*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/coopac>.

SBS: 5 de cada 10 peruanos realizan una mayor planificación y seguimiento de sus finanzas. (2020). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/sbs-5-de-cada-10-peruanos-realizan-una-mayor-planificacion-y-seguimiento-de-sus-finanzas-noticia/?ref=gesr>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (10 de Noviembre de 2021). *Transformación digital e innovación tecnológica en el sistema financiero apoyan el proceso de inclusión financiera*. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2577>

Symbiotics. (2020). *The leading market access platform for impact investing*. Recuperado de <https://symbioticsgroup.com/>.

Universidad de Jaen. (2007). *Plan Andaluz de Calidad de las Universidades. Informe del Servicio de Archivo General de la Universidad de Jaén*.

https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/AU-TOINFORME00.pdf

Wolters Kluwer. (2020). *Cooperativas*. Obtenido de

https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA-AAAAEAMtMSbF1jTAAAUMjQzMTtbLUouLM_DxbIwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA8sdDgzUAAAA=WKE