

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting Report de Coopac Kori

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

PRESENTADA POR

Rodrigo Armando Andía Paredes, DNI: 70008926

Alain Anthony Aviega Albiz, DNI: 42337718

Carla Alexandra Bernedo Duran, DNI: 70829954

Néstor Percy Hualpa Arroyo, DNI: 46670720

ASESOR

Carlos Manuel Vilchez Román, DNI: 25712923

ORCID 0000-0002-6802-053X

JURADO

Juan Pedro Rodolfo Navarro Levi

Mayra Liuviana Vega Chica

Carlos Manuel Vilchez Román

Arequipa, marzo 2022

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a todas las personas que nos apoyaron en el desarrollo de la tesis y en especial a la Cooperativa Kori por brindarnos la información y soporte a lo largo de esta consultoría.



Dedicatorias

A nuestros padres por su apoyo incondicional, que nos inculcaron y brindaron el ejemplo de superación a nivel personal como profesional.



Resumen Ejecutivo

Coopac Kori es una cooperativa inclusiva y humana, enfocada en el crecimiento financiero de las personas, especializada en ofrecer servicios financieros para la micro y pequeña empresa. Coopac Kori busca el progreso de mujeres emprendedoras impulsando la inclusión financiera a todo nivel fomentando la educación financiera y la cultura del ahorro.

A través de los recursos asimilados del presente MBA, identificamos el problema actual de muchas mujeres del segmento D y E que numerosas veces no acceden a servicios financieros por diferentes razones como la falta de información, temor a la formalidad, no son aceptadas en las principales entidades financieras, temor a la banca, entre otras. Es así que ven trancos sus deseos de crecimiento personal y profesional los cuales son principalmente emprendimientos. Mediante esta consultoría plantearemos posibles soluciones para este problema. Identificaremos el problema raíz, mediante un análisis del contexto interno como externo. Es aquí donde plantearemos posibles soluciones al problema para después plasmarla en un plan de implementación que cubra los resultados que esperamos.

En tal sentido el desarrollo de solución al problema planteado tiene que estar alineado a tres factores fundamentales: sostenible, escalable y exponencial. En conjunto deberá estar alineado a la propuesta de valor y modelo de negocio propuesto.

Abstract

Coopac Kori is an inclusive and humane cooperative, focused on the financial growth of people by offering financial aid services for micro and small businesses. Coopac Kori seeks the progress of female entrepreneurs by promoting financial inclusion at all levels, developing financial education and encouraging money savings habits.

Using the resources learned in this MBA, we have identified the current problem of many women in segments D and E who often do not have access to financial services due to multiple reasons such as lack of information, fear of formality, and the fact they will not be accepted in the main financial institutions among others reasons. Thus, they see their personal and professional growth goals will be truncated, through this project we will propose possible solutions to this problem. We will identify the root cause of this problem, through an analysis of both internal and external contexts. Thereafter, we will propose possible solutions to this problem and then translate it into an implementation plan that covers the results we expect.

In this sense, the development of a solution to the problem, raised above, must be aligned with three fundamental factors: sustainability, scalability and, exponentiality. Overall, this must be aligned with the proposed value proposition and business model.

Tabla de Contenidos

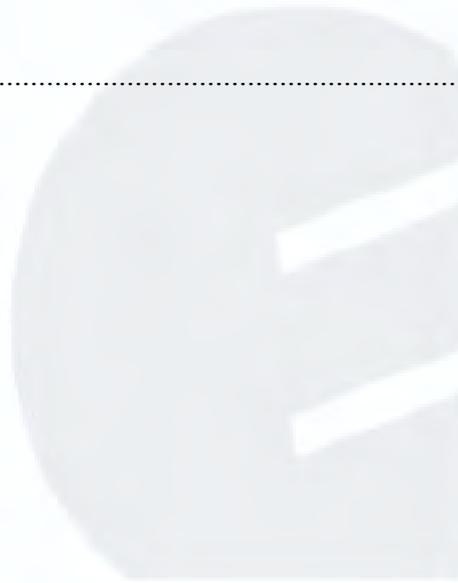
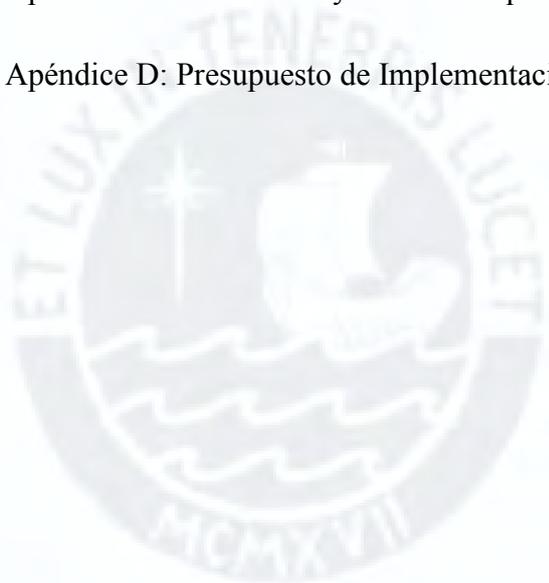
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	4
1.3.1 Misión.....	4
1.3.2 Visión	4
1.3.3 Valores y Cultura	4
1.4 Objetivo de Largo Plazo.....	4
1.5 Conclusiones	5
Capítulo II: Análisis del Contexto	6
2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	6
2.1.1 Peste	6
2.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	13
2.2.1 Administración.....	13
2.2.2 Marketing	14
2.2.3 Operación	15
2.2.4 Financiero.....	15
2.2.5 Recursos Humanos.....	17

2.2.6	Sistemas de Información y Tecnología	18
2.2.7	Fortalezas y Debilidades	19
2.3	Conclusiones	20
Capítulo III: Problema Clave		21
3.1	Opinión de la Empresa Sobre la Oportunidad Comercial	21
3.2	Enunciado del Problema.....	22
3.3	Perspectivas Clave del Problema	23
3.3.1	Canales de Dispersión y Recaudación	23
3.3.2	Localización	23
3.3.3	Liquidez.....	25
3.3.4	Organización	26
3.3.5	Tiempo	26
3.4	Conclusión.....	27
Capítulo IV: Revisión de la Literatura		28
4.1	Mapa de Literatura	28
4.2	Revisión de Literatura	29
4.2.1	Inclusión Financiera	29
4.2.2	Tasas de Interés	30
4.2.3	Morosidad.....	32
4.2.4	Rentabilidad	32
4.2.5	Viabilidad.....	33

4.3	Conclusión.....	33
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave		34
5.1	Análisis Cualitativo	34
5.1.1	Personas.....	34
5.1.2	Operaciones.....	35
5.1.3	Tecnología.....	36
5.1.4	Finanzas.....	37
5.2	Análisis Cuantitativo	38
5.2.1	Personas.....	38
5.2.2	Operaciones.....	38
5.2.3	Tecnología.....	38
5.2.4	Finanzas.....	39
5.3	Matriz de Priorización Causa – Raíz.....	39
5.4	Simulación Montecarlo	41
5.5	Conclusión.....	43
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas		44
6.1	Fortalecimiento del Departamento de Gestión de Personas.....	44
6.1.1	Creación del Puesto de Capacitación y Coordinador de Personas	44
6.1.2	Fortalecimiento de los Beneficios Intangibles a los Colaboradores	45
6.2	Administración de Canales de Recaudación y Dispersión.....	45
6.2.1	Administración de Canales Mediante el Administrador de Agencia	46

6.2.2	Digitalización de Documentos	46
6.3	Estabilidad Económica Financiera	47
6.3.1	Diversificación de Fuentes de Fondeo	47
6.3.2	Gestión Eficiente y Eficaz en Gastos Administrativos	48
6.4	Tecnología.....	49
6.4.1	Cambios Constantes de la Tecnología Crediticia.....	49
6.4.2	Falta de Implementación de Soluciones Digitales.	50
6.5	Conclusión.....	50
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....		51
7.1	Actividades.....	51
7.2	Modelo de Negocio	51
7.2.1	Modelo Transaccional.....	51
7.2.2	Modelo de Dispersión:	52
7.2.3	Modelo de Recaudación.....	55
7.3	Plan de Implementación y Presupuesto.....	57
7.3.1	Dependencia Orgánica de la Agencia Trujillo	62
7.3.2	Sistema Operativo <i>Ñawpax</i>	62
7.3.3	Arquitectura.....	66
7.4	Conclusión.....	75
Capítulo VIII: Resultados Esperados.....		76
8.1	Conclusión.....	77

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	78
9.1 Conclusiones	78
9.2 Recomendaciones.....	79
Referencias.....	80
Apéndice A: Gastos en Bienes y servicios	83
Apéndice B: Proyección de Estados Financieros.....	86
Apéndice C: Indicadores y Punto de Equilibrio	95
Apéndice D: Presupuesto de Implementación	97



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelo de Negocio</i>	3
Tabla 2 <i>Objetivos 2021 – 2025</i>	5
Tabla 3 <i>Sistema Financiero-Estructura</i>	11
Tabla 4 <i>Entidades que Otorgan Créditos Grupales</i>	12
Tabla 5 <i>Análisis Vertical Financiero</i>	16
Tabla 6 <i>Matriz de Priorización Causa – Raíz</i>	41
Tabla 7 <i>Simulación Montecarlo</i>	42
Tabla 8 <i>Estructura de Fondeo</i>	48
Tabla 9 <i>Proyección de Ingresos y Gastos</i>	48
Tabla 10 <i>Ahorro en Gastos de Terceros</i>	49
Tabla 11 <i>Canales y Medios Actuales de Transacciones de Dispersión</i>	54
Tabla 12 <i>Canales y Medios de Recaudación</i>	56
Tabla 13 <i>Presupuesto Agencia Trujillo</i>	57
Tabla 14 <i>Cuadro de Necesidad de Personal</i>	58
Tabla 15 <i>Plan de Apertura de Oficina Trujillo</i>	61
Tabla 16 <i>Programa de Inducción del Sistema Ñawpax</i>	64

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> Promoción del Crédito	2
<i>Figura 2</i> Niveles Coopac	6
<i>Figura 3</i> Estrategias Claves Según el Protocolo Verde.....	10
<i>Figura 4</i> Mapa de Localización	25
<i>Figura 5</i> Mapa de Literatura.....	28
<i>Figura 6</i> Diagrama de Ishikawa	34
<i>Figura 7</i> Modelo Transaccional.....	52
<i>Figura 8</i> Dispersión a Través de Cheques	53
<i>Figura 9</i> Modelo Operativo de Dispersión de Cheques	53
<i>Figura 10</i> Modelo Operativo de Dispersión.....	54
<i>Figura 11</i> Proceso de Pago de Cuotas	55
<i>Figura 12</i> Recaudación a Través de Canales.....	56
<i>Figura 13</i> Organigrama de Agencia Trujillo	62
<i>Figura 14</i> Infraestructura Servidor	65
<i>Figura 15</i> Apertura Modulo Cliente	67
<i>Figura 16</i> Modulo de Ahorro	68
<i>Figura 17</i> Aprobación de Crédito.....	70
<i>Figura 18</i> Emisión de Crédito	70
<i>Figura 19</i> Generación de Cronograma de pago.....	71
<i>Figura 20</i> Cobranza del Crédito Otorgado	71
<i>Figura 21</i> Modulo de Transacciones	72
<i>Figura 22</i> Modulo de Reportes.....	73
<i>Figura 23</i> Modulo de Tesorería y Servicios	74
<i>Figura 24</i> Modulo de Contabilidad	74

Capítulo I: Situación General

El presente capítulo presenta el modelo de negocio de la cooperativa de ahorro y crédito Kori en adelante llamada Coopac Kori, el cual es un modelo enfocado en mujeres emprendedoras de los sectores D y E que realiza sus operaciones a través de créditos grupales y formación financiera. En este capítulo se expone la visión, misión y valores que se relacionan directamente con el producto que ofrece al mercado.

1.1 Presentación de la Compañía

Coopac Kori inició sus actividades el 19 de marzo del 2013 en la ciudad de Arequipa. Fue constituida el 26 de febrero del mismo año por escritura pública e inscrita en registros públicos bajo la partida N°11244659. Coopac Kori promueve la inclusión financiera y ofrece sus servicios a la micro y pequeña empresa. El grupo económico está constituido por inversionistas con más de 19 años de experiencia en el sector empresarial peruano y específicamente en el sector financiero, cabe resaltar que este grupo fue el que promovió la constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kori. Luego de un funcionamiento ordenado y disciplinado ha logrado una interesante participación en el mercado a través de los “créditos grupales” que son dirigidos a mujeres emprendedoras del nivel socioeconómico D y E de la ciudad de Arequipa.

Coopac Kori se rige por la ley N° 26702, ley N°30822, la SBS, la ley general de cooperativas y el presente estatuto.

Coopac Kori ha sido inscrita con el registro N° 0100-REG.COOPAC-SBS, según la ley nos encontramos autorizados para operar a nivel N°2.

1.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio como se observa en la Tabla 1 tiene como eje principal la inclusión financiera, fomenta el ahorro, la educación financiera y el emprendimiento de mujeres que no cuentan con los recursos necesarios para su negocio. Es así que nace la oportunidad de brindar créditos grupales de manera inmediata mediante una gestión eficaz en el proceso de otorgamiento del crédito. Al fomentar la cultura del ahorro se evitará el sobreendeudamiento de las socias por medio de capacitaciones y asesoría en temas de educación financiera la cual es su propuesta de valor.

El proceso inicia con la promoción del crédito, mediante el cual se da a conocer el producto *sumaq warmi* y se procede a visitar a las socias de una determinada zona.

Posteriormente, se capacita y se consolida al grupo de mujeres emprendedoras.

Adicionalmente, se validan los conocimientos de las integrantes del grupo para poder aprobar los montos y el desembolso del crédito. Finalmente, la recuperación pretende brindar una correcta educación financiera para que las integrantes del grupo puedan llevar a cabo el pago de sus cuotas y el depósito de sus ahorros (ver Figura 1). El modelo de negocio es planteado por la propia cooperativa en su manual de procesos de negocios.

Figura 1

Promoción del Crédito



Nota: Tomado de *Manual de Procesos de Negocios – Guía de Producto de Crédito Sumaq Warmi* (pág. 10), Cooperativa Kori, 2019.

Tabla 1*Modelo de Negocio: Business Model Canvas*

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el clientes	Segmentos de clientes
ONG´s Otros bancos Proveedores de tecnología: plataformas digitales Socios Ahorristas	Brindar asesoría y educación financiera. Contar con el personal idóneo para la colocación de créditos. Creación de una metodología eficaz para la evaluación crediticia que asegura el crédito inmediato. Riesgo de reputación adecuado	Evitar el sobre endeudamiento de las clientas. Fomentar el emprendimiento y cultura del ahorro. Operaciones internas eficientes (reducción de costos operacionales). Ofrecer un crédito grupal con las siguientes características:	Atención y asesoría personalizada en créditos. Fidelización del cliente. Contar con analistas de crédito altamente capacitados, poseen habilidades blandas y empáticos con buena actitud de servicio.	Mujeres emprendedoras que pertenecen al segmento D y E que cuenten con un micro negocio o deseen emprender uno y no cuenten con un financiamiento directo.
	<u>Recursos claves</u> Capital humano comprometido y capacitado. Gestión de canales de dispersión y recaudación. Metodología de producto. Modelo estandarizado de infraestructura. Fondeo nacional y extranjero	- De aprobación inmediata. - Asesoría y capacitación constante de los colaboradores. - Acceso a seguro de desgravamen de forma gratuita. - Tasas de interés accesibles.	<u>Canales</u> Publicidad boca a boca. Medios físicos: flyers, banners, campañas, etc. Medios digitales: página web, redes sociales.	
<u>Estructura de costos</u>		<u>Fuentes de ingreso</u>		
Costos directos: Arrendamiento, sueldos, servicios, provisiones y gastos financieros. Costos indirectos: comisiones, suministros y administrativos.		Ingresos financieros de créditos grupales. Ingresos financieros de créditos individuales.		

Nota. Adaptado de *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder y Pigneur, 2010.

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

Somos una institución financiera formal, con un enfoque de inclusión que busca el progreso de las personas con criterios de eficiencia que permitan un crecimiento sostenible.

1.3.2 Visión

Ser referentes de la inclusión financiera a nivel nacional.

1.3.3 Valores y Cultura

Moral (A): honestidad, responsabilidad, respeto, acatar las normas, transparentes e íntegros.

Actitud (A): La cooperativa Kori tiene una responsabilidad personal, social y laboral. Los integrantes de Kori son agentes de cambio, asimismo, son empáticos y practican la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos.

Sudor(S): Coopac Kori siempre busca mejorar, haciendo un trabajo de calidad.

1.4 Objetivo de Largo Plazo

En los objetivos que se puede ver en la Tabla 2 podemos destacar 3 puntos como son la expansión de sus operaciones, fortalecer su estructura para consolidarse más en el mercado peruano y fomentar la inclusión financiera donde se busca atender al sector D y E.

Tabla 2*Objetivos 2021-2025*

N.º	Objetivo	Meta	Responsable(s)	Indicador	Unidad de medida	Meta
1	Expansión de operaciones a nivel nacional.	Implementar nuevas agencias durante los próximos 5 años con los equipos, mobiliario y los recursos necesarios para su funcionamiento. Contar con el personal adecuado para el establecimiento de la oficina.	Gerencia de administración. Personas	Cumplimiento de implementación al 100% Número de colaboradores contratados al final del periodo.	Porcentaje Colaboradores	100% 1 400
2	Cambiar de denominación social y consolidación y fortalecimiento de la estructura y cultura organizacional.	Incorporar las nuevas áreas y personal de control y operaciones.	Gerencia de administración.	Incorporación del nuevo personal en sus funciones aprobación de Manuales y políticas de procedimiento.	Porcentaje	100%
3	Fomentar la inclusión financiera para crear valor social.	Tener un crecimiento de la cartera de créditos de entre 20-30 por ciento anual y conseguir atender a 160 000 socios, manteniendo un porcentaje de mora aceptable durante el periodo.	Gerencia de negocios grupal y gerencia de negocios individual.	Número de socios al final del periodo. Porcentaje de crecimiento en cartera a finales de cada año. Porcentaje de mora en las colocaciones.	Socios Porcentaje Porcentaje	660 000 40%-50% 2.27%

Nota. Adaptado del *Plan Operativo Anual*. Coopac Kori, 2020.

1.5 Conclusiones

Coopac Kori es una empresa formal constituida por empresarios arequipeños con amplia experiencia en el sistema financiero y con enfoque social de inclusión financiera, buscando el progreso de las personas y permitiendo así un crecimiento sostenible.

El producto que ofrece Coopac Kori, es el crédito grupal dirigido al nivel socioeconómico D y E de la población femenina, impulsando la inclusión financiera y la cultura de ahorro en su segmento de clientes.

Coopac Kori cuenta con un plan estratégico claro y ambicioso para los próximos 5 años, además, posee un modelo escalable para la costa, sierra y selva del país.

Capítulo II: Análisis del Contexto

Con el fin de entender la propuesta de Coopac Kori, se identificó sus objetivos y se efectuó una investigación del entorno. Para ello, se realizaron entrevistas a las principales gerencias centrales con el propósito de entender a profundidad el modelo de negocio. Con esta información podremos identificar las fortalezas y debilidades de su propuesta de valor.

2.1 Análisis del Contexto Externo de la Empresa

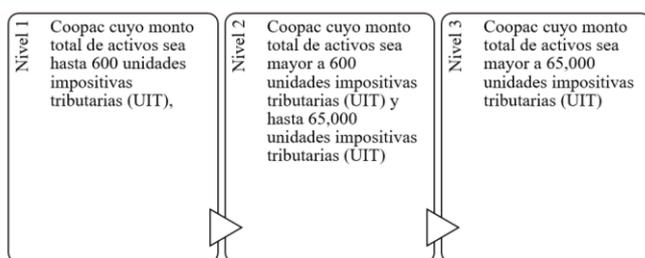
2.1.1 Peste

La herramienta Peste permitirá evaluar el entorno identificando las oportunidades y amenazas mediante la evaluación de aspecto político legal, económico, social, tecnológico y ambiental.

Político-legal. Desde el año 2002, para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) insistió en crear y aprobar un nuevo marco regulatorio para la supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito. Finalmente, luego de un trabajo consensuado se aprobó la ley 30822 que tiene como objetivo fortalecer y regular el sistema de Coopac a través de una firme regulación y supervisión que proveerá seguridad en el beneficio de sus socios, la cual se dará en el marco de la inclusión financiera. La ejecución de las Coopac está bajo la supervisión de la SBS y están divididas por niveles en función del monto total de activos con el que cuentan (ver la Figura 2). (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP , 2018).

Figura 2

Niveles Coopac



Nota. Adaptado de *Nuevo Esquema de Supervisión Coopac*. SBS, 2019,

<https://www.sbs.gob.pe/coopac>.

Las Coopac deben contar con una clasificación de riesgos anual de acuerdo a las normas de la SBS, bajo la normativa de la ley 27693, “ley que crea la unidad de inteligencia financiera – Perú, su reglamento y las normas sobre la materia emitidas por la SBS”. Como también, la ley 29038, “incorpora la unidad de inteligencia financiera del Perú (UIF–PERÚ) a la SBS, las Coopac son consideradas sujetos obligados por lo que deben cumplir con las normas legales vigentes”. Conforme al numeral tres del párrafo 3.1 del artículo 3 de la ley 29038.

Económico: Las severas restricciones y medidas sanitarias regidas a mitigar la expansión de la covid-19 en el país tuvieron un efecto negativo en la economía peruana ocasionando la mayor conmoción económica anual de los últimos 100 años. Entre diciembre 2019 a diciembre del 2020, la economía peruana decreció en un -11.12%. Los sectores de agricultura y pesca fueron los únicos que presentaron tasas de crecimiento positivas interanuales con 1.28% y 2.08% respectivamente. Por el contrario, los sectores más afectados en el año 2020 fueron el sector comercio que registró una caída del 15.98% y el sector servicios que registró una contracción de 10.33%, siendo este último afectado principalmente debido a la menor actividad de los subsectores de hotelería y restaurantes, el cual habría sido el sector más golpeado por la paralización del turismo, transporte y almacenamiento.

Referente a los créditos directos del sistema financiero, al 31 de diciembre del 2020 llegó al punto de los S/ 376 900 millones, siendo superior en S/ 41 316 millones según datos en doce meses antes, representando un aumento de 12.31%. El principal motivo de este incremento ha sido consecuencia de los créditos brindados por los programas de Reactiva Perú y Fondo de Apoyo Empresarial-Mype. Por su parte, los depósitos del sistema financiero se elevaron a los S/ 404 014 millones en diciembre del 2020, lo cual representa un incremento anual de 24.8%. Esto se debió en parte a los recursos inyectados por el sector público mediante los subsidios por la pandemia. Finalmente, la tasa de morosidad del sistema financiero se incrementó, pues,

pasó de registrar 3.59% a 4.34% entre diciembre del 2019 a diciembre del 2020. Por otro lado, en el sistema micro financiero, la tasa de morosidad al cierre del año 2020 ascendió a 8.39%, sector donde se consideran las entidades de Mi Banco, financieras, cajas municipales, cajas rurales, Edpymes y ONG's. Al cierre del año 2020, se muestra que las Edpymes tuvieron una morosidad de 14.83%, bastante superior al promedio del sistema micro financiero, por su parte las CMACs registraron un indicador de mora del 5.08%. (Fondesurco, 2020).

Social: En el primer semestre del año 2020, el país fue afectado por la pandemia del Covid-19. Con el fin de preservar la salud de la población, se decretaron rigurosas medidas de confinamiento y aislamiento social para mitigar el avance del virus, esta situación terminó repercutiendo en el PBI, el cual sufrió una contracción. Al segundo trimestre del 2020, la pandemia causa el incremento en la tasa de desempleo y, para hacer frente a este problema, el gobierno desarrolló un conjunto de acciones con el fin de proteger a la población vulnerable, asimismo, apoyó a las empresas afectadas por la emergencia sanitaria. Estas acciones incluían programas de subsidios y apoyo para mypes. Al acceder a estos programas, los créditos se incrementaron en 14.6% respecto a junio del 2019. Las medidas decretadas por el gobierno generaron que la demanda de créditos de los hogares se redujera, afectando a las entidades financieras y en mayor medida al sector no financiero. En ese sentido, el segmento más afectado fue la cartera de clientes con tarjetas de crédito. Esta cartera se redujo debido al cierre casi total de establecimientos comerciales y de restaurantes (servicios), como también actividades dependientes de este sector. Las entidades financieras asumieron un mayor riesgo de incumplimiento de pago, es así que redujeron las líneas de crédito a sus clientes antiguos y depurando a clientes con peor historial crediticio. Por otro lado, las líneas de crédito por tarjetas nuevas se redujeron y como consecuencia disminuyó el número de deudores en ese semestre de confinamiento (Banco Central de Reserva del Perú, 2020).

Tecnología: Según *E-marketer*, con el distanciamiento social y el confinamiento a causa de la covid-19, se ha incrementado el uso de soluciones *Fintech* en pagos digitales. Las empresas que tenían estas soluciones como *Paypal* y *Visa* se beneficiaron, pero a la vez impulsaron el desarrollo de otras soluciones referentes a pagos, como son las billeteras electrónicas o pagos sin contacto NFC. Según los datos expuestos, se estima que para el 2023 las empresas *Bigtech* se expandan y ocupen el 43 % de adopción de soluciones *Fintech* en este caso, las billeteras virtuales. La cámara de comercio de Lima, estima que actualmente el número de *Fintech* en Perú asciende a 151 con una expectativa que a finales del 2021 aumenten a 200 con una proyección de US\$ 4 000 millones de facturación. La contratación de servicios financieros digitales se encuentra bajo el marco legal de acuerdo con la SBS. Según Finnovista: “Perú es el quinto país más sostenible en la región con más compañías fundadas por mujeres. En el 2019 destacaron las *Fintech* de tipo cambiario, que reducen el riesgo de fraude que impulsa el ritmo de crecimiento de las *Fintech*”. Como se sabe, los pagos comerciales se realizan de manera manual en un 70 a 80% y solo el 20% de forma virtual. Es por ello que representa una gran oportunidad tener soluciones virtuales en la demanda de gestión de pagos o cobros comerciales y/o personales. Los modelos de *Fintech* aceleran la participación en el mercado de B2B disminuyendo los tiempos para negociaciones en términos de pago. Es fundamental que esta estructura virtual se presente en el modelo de negocio actual (Bloomberg Intelligence, 2020).

Medioambiente: En el Perú, el Minam y Asbanc firmaron el protocolo verde, el cual es una oportunidad para el sector financiero que podrá transformarse en un agente de cambio que tiene como el objetivo de impulsar la reactivación económica de manera respetuosa y armónica con el medio ambiente. Este protocolo busca que se acojan políticas y prácticas con criterios de sostenibilidad ambiental en sus operaciones internas como externas. Al mitigar los impactos del cambio climático, se protegerá nuestra biodiversidad y se contribuirá al

desarrollo sostenible del país (Ministerio del Ambiente, 2020). El Protocolo Verde contempla tres estrategias claves (ver la Figura 3).

Figura 3

Tres Estrategias Claves Según el Protocolo Verde

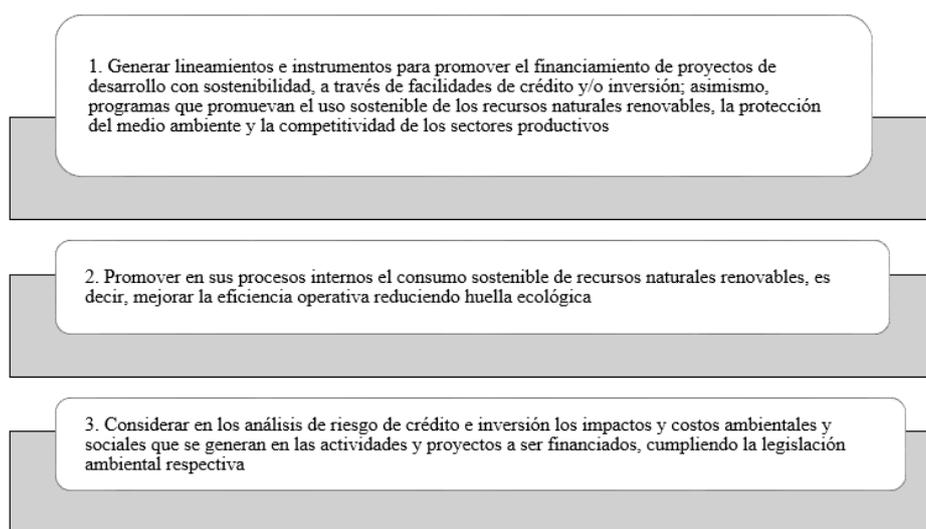


Figura 3. Estrategias Claves Según el Protocolo Verde

Nota. Adaptado del *Convenio de Cooperación Interinstitucional Minam – Asbanc* por Ministerio del Ambiente (Minam), 2020.

(<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1418924/Convenio%20Protocolo%20Verde.pdf.pdf>)

2.1.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo considera los siguientes puntos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenazas de sustitutos, (d) amenazas de nuevos ingresantes, y (e) competidores. (Porter, 2015)

Poder de la Competencia actual (Alto): El sector financiero peruano está conformado por cinco tipos de empresas, los créditos directos vienen creciendo a una tasa promedio de 13.2% desde el 2016 hasta el 2019 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020).

Tabla 3*Sistema Financiero-Estructura*

Instituciones financieras	Número de empresas	Activos		Créditos		Depósitos		Morosidad %
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	
Banca Múltiple	16	515,698,170	90.17	326,021,798	87.93	329,937,958	90.26	3.80
Empresas Financieras	10	15,445,489	2.70	13,340,950	3.60	8,379,218	2.29	10.80
Cajas Municipales (CM)	12	34,910,251	6.10	26,454,575	7.14	25,452,829	6.96	5.08
Cajas Rurales (CRAC)	7	2,999,392	0.52	2,394,140	0.65	1,780,372	0.49	8.46
EDPYME	9	2,862,092	0.50	2,549,945	0.69	-	0.00	5.74
Total	54	571,915,394	100.00	370,761,408	100.00	365,550,377	100.00	4.73%

Nota: Adaptado de “La Evolución del Sistema Financiero”, SBS (2020)

(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Diciembre/SF-2103-di2020.PDF>)

El 87.93 % de los créditos directos y el 90.26% de los depósitos corresponden a la banca múltiple. Asimismo, en nivel de morosidad de la banca múltiple equivale al 3.8% mientras que en empresas financieras la mora es del 10.80%, esto debido al segmento al cual se dirigen (micro y pequeñas empresas). Por lo tanto, más del 90% de créditos y depósitos este concentrado en la banca múltiple con índices de morosidad promedio del 3.8%. Mientras que el resto de créditos y depósitos se concentran en otro tipo de empresas financieras (cajas municipales, financieras, cajas rurales y Edpymes) con índices de morosidad mayores a los de la banca múltiple como se muestra en la Tabla 3.

En cuanto al crédito grupal, son pocas las empresas que otorgan este tipo de crédito. Empresas como Mi Banco, Compartamos Financieras, Financiera Confianza y ONG pro-mujer son los principales competidores que tienen requisitos muy similares en cuanto a la formación de grupos, plazos y periodicidad de pago. Sin embargo, Coopac Kori a través de su metodología y años de experiencia es una organización solididad, pero a la vez es consciente

que es un negocio con alto potencial y podrían aparecer nuevos competidores en un futuro cercano (ver Tabla 4).

Tabla 4

Entidades que Otorgan Créditos Grupales

Tipo de entidad	Empresa	Nombre del producto	Integrantes	Plazos	Periodicidad de pago	Montos (S/)
Cooperativa de Ahorro y Crédito	Coopac Kori	<i>sumaq warmi</i>	Mínimo 13	4 meses	Cuotas catorcenales	500- 5000
Financiera	Compartamos	Súper Mujer	Mínimo 12	4 meses	Cuotas catorcenales	500- +
Banco	Mi banco	Grupo Solidario	Mínimo 6	3 a 12 meses	Mensual	300- 5000
Financiera	Financiera Confianza	Palabra de Mujer	De 8 a 25	3 a 18 meses	Mensual	300- 7000
ONG	Pro Mujer	Créditos grupales	Mínimo 8	Depende de evaluación	Mensual	500- +

Nota: Tomado de “Manual de Procesos de Negocios – Guía de Producto de Crédito Sumaq Warmi” por Cooperativa Kori, 2019.

Poder de negociación de los clientes (medio): Coopac Kori, propone el otorgamiento de créditos individuales con un modelo de administración grupal que requiere promover la responsabilidad solidaria, el desarrollo de lazos de confianza y cooperación entre los integrantes. El público objetivo son mujeres peruanas que posean entre 18 a 99 años de edad, que realicen alguna actividad económica y cuenten con un negocio propio del NSE D y E. Esto se realiza dado que es un segmento no atendido por la banca actual y existen pocos competidores que oferten el crédito grupal, por ende, el poder de negociación de los clientes es medio.

Poder de negociación de los proveedores (medio). La principal actividad económica de Coopac Kori es el financiamiento a mujeres entre los 18 y 99 años en los sectores urbano - marginales de las ciudades del Perú y en los sectores rurales, que desarrollan o van a desarrollar parcial o totalmente actividades económicas que les ayuden a generar ingresos.

Las principales fuentes de financiamiento (proveedores) de Coopac Kori son los depósitos y los adeudos financieros otorgados por instituciones dentro y fuera del país. El poder de negociación de los proveedores en Coopac Kori es medio dado que los depósitos a plazo actuales provienen de socios estratégicos de organismos internacionales y nacionales que apuestan por la inclusión financiera.

Poder de los nuevos entrantes (alto). El riesgo de nuevos ingresantes para el sector al cual está dirigido Coopac Kori es alto, dado que la banca está apuntando al sector informal como oportunidad para otorgar créditos microempresas. Sin embargo, el conocimiento del mercado por parte de los accionistas de Coopac Kori y la experiencia de los principales funcionarios la posicionan como referente del otorgamiento de operaciones crediticias grupales complementado con el micro ahorro y promoviendo una cultura de cobertura de riesgo en los clientes a través de la toma de seguros.

Poder de los sustitutos (bajo). Coopac Kori al brindar créditos grupales a mujeres no tiene sustitutos. Sin embargo, los créditos de familiares, amigos, sistemas de “pandero”, por casas de empeño, por prestamistas individuales son considerados como posibles sustitutos. Una de las principales razones es la informalidad para acceder a estos créditos. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), el 72.6% de la población económicamente activa (PEA) era informal, en consecuencia, generó que los créditos mencionados sean populares y de fácil acceso a la población. A ello se le suma que existe miedo e incertidumbre al sector financiero para el proceso de otorgar un crédito de forma sencilla.

2.2 Análisis del Contexto Interno de la Empresa

2.2.1 Administración

Coopac Kori cuenta con nueve oficinas, de las cuales dos se ubican en el departamento de Arequipa y siete en la ciudad de Lima. La tienda principal está ubicada en la

calle Álvarez Thomas 539. Kori cuenta con tres gerentes zonales, nueve supervisores y nueve mesas. El área de administración es la encargada de las remuneraciones a los trabajadores, viáticos, uniformes, gastos de servicio de terceros, repartición de utilidades. Existen diferentes tipos de riesgos a gestionar entre los cuales se encuentran:

Riesgo de crédito: la posibilidad de pérdidas por la incapacidad de los deudores para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance.

Riesgo estratégico: el riesgo asociado a las decisiones de alto nivel respecto a nuevas ventajas competitivas.

Riesgo de liquidez: riesgo asociado a posibles pérdidas por incumplimiento de requerimientos de financiamiento.

Riesgo de mercado: la posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

Riesgo operacional: riesgo asociado por posibles pérdidas causadas por procesos no eficientes, errores del personal, el mal uso de la tecnología de información o en eventos externos.

Riesgo de reputación: riesgo por posibles pérdidas por la desconfianza en la institución, la cual surge cuando el nombre de la empresa es afectado.

2.2.2 Marketing

De acuerdo al modelo de negocio planteado, el marketing está enfocado en mujeres emprendedoras especialmente del segmento D y E. La relación con los clientes básicamente tiene que ser personalizada y brindar confianza con una buena asesoría por parte del personal calificado. Los canales que emplearemos serán el de “boca a boca”, medios digitales y físicos. Nuestro valor estará en la confianza del servicio ofrecido por un capital humano altamente capacitado. Los objetivos principales son: evitar un sobre endeudamiento, ofrecer un crédito grupal auto gestionable y otorgar acceso a servicios financieros básicos que

ayuden a mejorar la calidad de vida. Esta propuesta está apoyada por socios estratégicos como ONG's, bancos, accionistas, ahorristas y nuevos canales de inversión. Ofrecer los mejores créditos dependerá de nuestra estructura de costos que deben ser bajos y garantizar una buena tasa para su colocación.

2.2.3 Operación

La operación crediticia que se aplica en el crédito grupal se basa en la evaluación, aprobación y cobranza del grupo. El monto para desembolsar se otorga por socia, teniendo cada una de ellas un cronograma de pagos y en caso de incumplimiento en el pago, solo se realiza el aprovisionamiento de aquellas socias que correspondan.

Las clasificaciones de riesgo y las provisiones que se constituyen son realizadas por cada miembro del grupo según los días de atraso e incumplimiento que presentan al cierre de mes. Kori cuenta con dos modelos transaccionales: dispersión (desembolso de créditos y retiros de ahorro) y recaudación (pago de cuota de crédito y depósitos en cuentas de ahorro). Ambos soportados a través de otras instituciones financieras.

2.2.4 Financiero

La principal actividad económica de Coopac Kori es el financiamiento a mujeres entre los 18 y 99 años en los sectores urbano - marginales de las ciudades y sectores rurales del Perú, que desarrollan parcial o totalmente actividades económicas de emprendimiento. Actualmente, Coopac Kori bajo la supervisión de la SBS está clasificada en el nivel dos donde su monto total de activos es menor a 65,000 UIT.

Tabla 5*Análisis Vertical Financiero*

Descripción	Al 31 de diciembre		Análisis vertical	
	2019	2018		
Activo				
Fondos disponibles	8,305,251	6,908,081	9%	12%
Cartera de créditos	78,652,766	52,976,025	87%	88%
Neto de provisiones	-2,786,256	-2,088,168	-3%	-3%
Inversiones	1,201,870	-	1%	0%
Cuentas por cobrar	123,682	57,071	0%	0%
Inmueble maquinaria y equipo	5,088,304	2,452,767	6%	4%
Neto de depreciación acumulada	-1,020,241	-548,261	-1%	-1%
Otros activos	549,236	222,375	1%	0%
Total, activo	90,114,613	59,979,890	100%	100%
Pasivo y patrimonio				
Obligaciones con los asociados	77,364,694	50,534,348	86%	84%
Adeudos y obligaciones financieras	750,850	-	1%	0%
Cuentas por pagar	1,179,345	469,388	1%	1%
Otros pasivos	164,003	64,087	0%	0%
Total, de pasivos	79,458,893	51,067,823	88%	85%
Patrimonio neto			0%	0%
Capital social	6,290,436	6,029,305	7%	10%
Reservas	2,231,596	1,242,208	2%	2%
Resultado del ejercicio	2,133,687	1,640,553	2%	3%
Total, pasivo y patrimonio	90,114,613	59,979,890	100%	100%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

De acuerdo a la Tabla 5, la cual corresponde a los estados financieros, podemos observar que en el periodo 2019 y 2018 la partida más representativa del activo es la cartera de créditos, representando el 87% y 88% respectivamente. Mientras que por el lado del pasivo la partida más representativa está representada por las obligaciones con los asociados, donde son el 86% y 84% respectivamente. Asimismo, el crecimiento del año 2019 con respecto al 2018 fue de 50.4% lo que evidencia la buena gestión y el crecimiento sostenible con la que cuenta Coopac Kori.

Los activos en la cuenta de fondos disponibles, son los depósitos mantenidos en instituciones financieras que corresponden, principalmente, a los efectuados en el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), los cuales son asociados a los depósitos sujetos a encaje. Según la circular N° 013-2017 del BCRP (2017), los depósitos de encaje en moneda nacional deberán representar el 5% de las captaciones de depósitos en esta moneda.

Sobre los pasivos dentro de las fuentes de financiamiento de la empresa, se asume la captación de depósitos a plazos y de ahorros en soles, pertenecientes a personas naturales y jurídicas que formen parte de la zona de influencia de las agencias de la institución. Está representada por la cuenta de obligaciones con los asociados. Los intereses para estos préstamos y valores, son calculados como el producto de la tasa de interés en moneda nacional y extranjera, y el saldo promedio anual de los adeudados en bancos y otras instituciones financieras.

2.2.5 Recursos Humanos

Coopac Kori desempeña un papel importante en la gestión de sus recursos humanos. Para ello aplica evaluaciones de desempeño mediante las cuales puede gestionar y potenciar las capacidades de sus colaboradores. Esta evaluación es de suma importancia en la forma de la colocación de los créditos. Coopac Kori en todo su contexto busca la educación financiera tanto en sus colaboradores como en sus socios. El conocimiento del mercado por parte de los accionistas y la experiencia de los principales funcionarios, equipo técnico y colaboradores posicionan a Coopac Kori como referente del otorgamiento de operaciones crediticias grupales, complementando con el micro ahorro, promoviendo una cultura de cobertura de riesgo en los clientes, a través de la toma de seguros.

2.2.6 Sistemas de Información y Tecnología

El sistema de información de Coopac Kori cuenta con una herramienta tecnológica en la cual se recolecta, almacena, procesa y distribuye información como soporte en la toma de decisiones para la administración.

Estos elementos incluyen:

El *hardware*, el cual es inevitable para que el sistema de información pueda operar. Está constituido por las computadoras, periféricos y equipos móviles que puedan conectarse al sistema de información.

Los colaboradores interactúan con el sistema de información ingresando datos y usuarios para cualquier requerimiento y soporte en la toma de decisiones.

Los datos ingresados son llamados “entradas” y son necesarios para generar resultados de información.

Los programas utilizados son ejecutados por la computadora y producen diferentes tipos de resultados. Estos programas constituyen el *software* de información, el cual procesa y genera resultados.

El uso del sistema información se clasifica de acuerdo a los niveles de interacción, los cuales van desde un nivel operacional hasta un nivel estratégico para una toma de decisiones fluida y rápida.

Nivel operativo: El sistema de información Coopac Kori sistematiza las actividades y operaciones básicas de la cooperativa. El *software* utilizado cumple las funciones de Sistema de Procesamiento de Transacciones (TPS) recolectando, almacenando, modificando y recuperando la información generada por las operaciones producidas en las áreas operativas a nivel crediticio.

Nivel de conocimiento: Asegura el mejoramiento de la calidad de los servicios de la organización incrementando la productividad de los usuarios (colaboradores). El sistema de

información Coopac Kori brinda las herramientas necesarias para ayudar en el trabajo diario del personal administrativo de la cooperativa, con una suite ofimática y correos corporativos (Sistemas de Automatización de Oficina - OAS).

Nivel administrativo: El sistema de información Coopac Kori apoya a nivel administrativo brindando información útil para el planteamiento, control y toma de decisiones.

Nivel estratégico: El sistema emite reportes consolidados que permiten una mejor toma de decisiones a nivel estratégico, además, cuenta con información periódica a fechas finales, las cuales permiten tener un entendimiento de la evolución de la cartera.

Coopac Kori en la búsqueda de lograr posicionarse como empresa líder en el rubro de las finanzas ve la necesidad de incorporar estas oportunidades tecnológicas dentro de sus sistemas de información para lo cual prevé un plan de desarrollo e implementación que estén acorde con las necesidades y tendencias del mercado actual, de este modo da un valor agregado al servicio que se le brinda a los usuarios de los sistemas de información y a los clientes de la cooperativa.

2.2.7 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas. Flexibilidad en su canal de recaudación y dispersión. La operatividad para desembolsos y recuperaciones, para conveniencia del cliente, se puede realizar mediante canales de otros bancos.

Oferta de producto crediticio competitivo. El crédito grupal *sumaq warmi* ofrece un monto máximo de crédito igual al segundo monto más alto ofrecido por los competidores que de este tipo de crédito, sin cobro de intereses moratorios y con asesoría continua.

Gestión adeudada del apetito de riesgo. Además de la conformación de la unidad de riesgos e involucramiento de esta en la gestión operativa general, cuenta con el respaldo de su política de producto como garantía solidaria.

Sistematización de procesos.

Debilidades. Reducida cuota de mercado. Pese a su inicio de operaciones en el año 2013, aún no logra consolidarse en el top 10 de empresas de su sector. Se espera cubrir el 15% equivalente a 110,000 socios en los próximos cinco años. Actualmente se cubre el 5%.

El plan de marketing es ineficiente y quedó evidenciado durante el panorama de aislamiento social obligatorio.

Riesgo de cartera de clientes. Esto se debe a que se enfoca en los sectores D y E.

Mantiene un sistema estándar de evaluación crediticia como el de la competencia, de forma cualitativa (análisis subjetivo de la persona sujeto de crédito) y cuantitativa (capacidad de pago para cuotas establecidas). Lo cual imposibilita reducir aún más el riesgo de cartera.

2.3 Conclusiones

El éxito de la operación se encuentra directamente relacionada con la estructura de costos de la empresa y esto asegura una tasa de crédito competitiva.

La empresa cuenta con una buena gestión de recursos humanos y esto queda evidenciado al evaluar y gestionar la capacitación de sus colaboradores.

La sistematización del proceso permite el conocimiento y aplicación de cada lineamiento establecido por la empresa, de modo que, de identificarse alguna oportunidad de mejora, esta sería tratada de inmediato.

Capítulo III: Problema Clave

En este capítulo analizaremos e identificaremos el problema clave en base al análisis realizado en el capítulo anterior. Este contexto nos permitirá conocer la situación de Coopac Kori, teniendo una perspectiva del problema desde el punto de vista de los canales de dispersión y recaudación, localización, liquidez, organización y tiempo. Esto será detallado en el presente informe de consultoría.

3.1 Opinión de la Empresa Sobre la Oportunidad Comercial

Coopac Kori inicia sus operaciones con aportes de socios en el año 2013, en la ciudad de Arequipa. La entidad está regulada por la SBS, asimismo, está inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de acuerdo a lo dispuesto por la legislación. A través de sus nueve oficinas (2 en la región Arequipa y 7 en la ciudad de Lima), coloca créditos a sus socios con una metodología grupal e individual. A diciembre del 2020 registra una cartera de S/. 52 millones y 39,128 prestatarios, con un promedio de S/. 1,332 y captaciones de sus socios que ascienden a S/. 48.6 millones. La empresa nace con la visión de ser el referente de la inclusión financiera de mujeres con edades que oscilan entre los 18 y 99 años, las cuales se ubican en los sectores urbano-marginales de las ciudades y en los sectores rurales del Perú. Estas personas desarrollan o desarrollarán actividades económicas que les ayuden a generar ingresos. Asimismo, promueve el ahorro y ofrece la posibilidad de obtener micro seguros, con primas y costos adecuados al segmento. También otorga créditos individuales, con un modelo de administración grupal que busca promover la responsabilidad solidaria y el desarrollo de lazos de confianza y cooperación entre los integrantes. Por último, la cooperativa busca en un mediano plazo ser una caja rural, conformada por accionistas comprometidos a la inclusión financiera y un modelo operativo de agencias innovadoras, las cuales ya están siendo aplicadas en sus siete oficinas de Lima.

3.2 Enunciado del Problema

Debido a una metodología bien diseñada, Coopac Kori mantiene un importante dinamismo en crecimiento de cartera, principalmente en créditos de grupos solidarios tanto en Arequipa como en Lima. Esto compensa el no contar con una sólida cultura cooperativa como algunos de sus competidores, que refuerce la retención de socios deudores. Coopac Kori es una joven institución que en los últimos años ha conseguido un crecimiento superior al del promedio del sistema cooperativo. Estos resultados le han permitido cubrir solo pérdidas incurridas en sus inicios, evidenciando que está en vías de consolidar su sostenibilidad y solvencia financiera. Coopac Kori desde sus inicios de operaciones del 2013 viene desembolsando los créditos a través de canales de recaudación y dispersión, este modelo permite a la empresa que todos sus productos sean desembolsados y cobrados por otras instituciones financieras como Scotiabank, Caja Arequipa, Banbif, BBVA, entre otras. En la actualidad, es aplicado tanto en Arequipa como en Lima, sin embargo, la gran acogida del producto conllevó a que los socios (clientes) de Coopac Kori sobresaturen algunas agencias de las instituciones financieras, en las cuales Coopac Kori tiene convenio, esto conllevó que en algunas oportunidades no se atiendan a los clientes de la cooperativa. Asimismo, Coopac Kori es una institución que viene invirtiendo en su expansión y que necesitará fondeo adicional para consolidarla, la alta rentabilidad en el mediano plazo dependerá de mantener bajo control el costo de fondeo, los costos operativos y los gastos por provisiones, por ello, en los últimos años Coopac Kori realizó esfuerzos para conseguir fondeo nacional y extranjero, y mantener índices adecuados de liquidez para llegar a las metas de colocaciones anuales. La alta rotación del personal en los dos primeros años de Coopac Kori, conllevó a que no se pueda alcanzar los resultados deseados, las zonas donde se ubican nuestros socios, en un 90% son de difícil acceso y en muchos casos, suelen ser peligrosas, por ello, la reconstrucción del perfil de analista de crédito grupal y la capacitación

del personal en el producto, fueron esenciales para que el modelo de negocios funcione a plenitud. En la actualidad, Coopac Kori cuenta con una escuela de analistas para créditos grupales y ofrece una línea de carrera para todos los colaboradores de la institución. Por último, Coopac Kori muestra un aceptable cumplimiento de los requerimientos regulatorios en lavado de activos y financiamiento del terrorismo, cuenta con un sistema que permite la identificación oportuna de operaciones sospechosas, sin embargo, los malos comentarios de otras cooperativas suelen poner en juego la credibilidad de Coopac Kori.

3.3 Perspectivas Clave del Problema

3.3.1 Canales de Dispersión y Recaudación

Al aplicar este modelo, los beneficios para los socios son: dar mayor cobertura de operaciones crediticias, aumentar los puntos transaccionales y evitar que el cliente realice traslados innecesarios para efectuar sus operaciones. Mientras que Coopac Kori tuvo una disminución de riesgo, según indicadores cooperativas, solo en enero del 2020, Coopac Kori realizó 42,500 operaciones por los canales de recaudación y dispersión, lo que significa un riesgo de sobresaturación de otras entidades financieras.

3.3.2 Localización

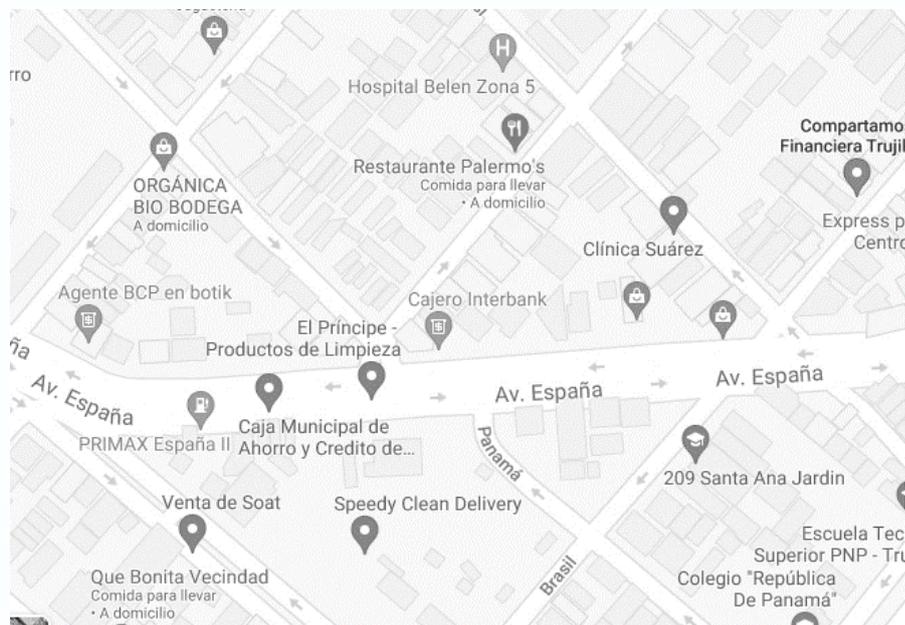
Las agencias físicas de Coopac Kori se encuentran en lugares estratégicos de cada departamento, sin embargo, la ubicación de los socios que Coopac Kori atiende, se encuentran en lugares de difícil acceso. Por ello, Coopac Kori en sus nueve años de experiencia en el mercado micro financiero a logrado buenos resultados, buscando ahora expandir su participación al mercado de la ciudad de Trujillo, por lo cual se medirá la demanda potencial de la zona mencionada (ver Figura 4). El departamento de La Libertad cuya capital es Trujillo, está dividido en 12 provincias, 83 distritos y posee una población de 1 778 080 habitantes que corresponde al 6.1% de la población nacional. Las cifras indican que la mayor cantidad de personas se encuentran en Trujillo, con un 54.6% de población a

nivel departamental. El 51.2% es femenino y el 48.8% masculino. Geográficamente la población urbana abarca el 78.9% y el 21.1% rural. Según el INEI (2019), el aporte de La Libertad al Valor Agregado Bruto Nacional (VABN) es de 4.6%. La Libertad presenta una importancia relativa a nivel nacional como son los sectores de agricultura, caza, silvicultura y ganadería, con una contribución del 12.8% la acuicultura y la pesca con 8.3%; telecomunicaciones 5.1% y manufactura 5.1%, entre otros. El crecimiento promedio anual de la economía de La Libertad es de 3.7%, en los últimos diez años, está por debajo del 4.4% el cual fue registrado por el INEI. Según el INEI (2021), la población económicamente activa de la región de la Libertad ascendió a 1,1 millón personas. Se puede afirmar que el 95.1% está ocupada y labora en los sectores de servicios, pesca, agropecuario, construcción, manufactura, minería, comercio y comunicaciones, mientras que el 4.9%, desocupada. Es importante destacar que la estructura empresarial del departamento de La Libertad está conformada en su mayoría por la micro y pequeña empresa, las cuales representan el 99.7% del total de las unidades productivas formales (INEI, 2019).

La ubicación geográfica (como se muestra en la Figura 4), será en la Avenida España, misma zona donde se encuentran las agencias de Crediscotia, Caja Trujillo, Mi Banco, Scotiabank, Interbank, Compartamos y Banco de la Nación. El área de influencia geográfica de esta agencia serán los siguientes distritos: El Porvenir, Moche, Víctor Larco Herrera, La esperanza, Laredo y Huanchaco.

Figura 4

Mapa de Localización.



Nota: Tomado de “Google Maps.”, 2021 (<https://www.google.com/maps>)

Por último, el grado de profundización financiera del crédito incrementó de 20.5% en 2010 a 27.7% en 2019, el cual es medido por la ratio colocaciones. Este incremento se debe al aumento de oficinas que en el 2010 registro 140 y a finales del 2019 llego a 225. Respecto a las colocaciones de crédito la región de La Libertad (2.9%) representa la tercera plaza financiera después de Lima (73%) y Arequipa (3.6%). Adicionalmente, respecto a la captación de depósitos provenientes del público se ubica en tercer lugar (2.1%) después de Lima (80.8%) y Arequipa (3.5%).

3.3.3 Liquidez

Coopac Kori es un intermediario financiero que canaliza los fondos de terceros a los usuarios finales. En la actualidad, sus principales fuentes de ingreso son de aporte de capital, depósitos, fondeo nacional y extranjero. Los planes de crecimiento de Coopac Kori son ambiciosos lo que significa mayor requerimiento de liquidez para los próximos años. Por ello, Coopac Kori busca que su pasivo sea 20% de depósitos a plazo y 80% de fondeo

externo, buscando financiamiento de organismos internacionales que invierten en inclusión financiera (Kiva, Triple Jump, Confide, Banco de la Nación entre otros). La exposición a riesgo de liquidez es aceptable. Los activos líquidos en moneda nacional son casi el doble del requerimiento mínimo exigido (14.1% vs 8.0% de los pasivos en esa moneda). Sin embargo, los activos más líquidos como porcentaje de la cartera bruta y los depósitos están por debajo de los niveles alcanzados por sus pares.

3.3.4 Organización

El sistema de organización en agencias de la entidad, donde el administrador de las agencias es el de operaciones y sirve de soporte a negocios, fomenta el equilibrio entre ambas funciones. La razón de analistas de negocio a personal es competitiva (61.8%) y busca promover la productividad y eficiencia (mejores prácticas están alrededor del 50%). La gestión de recursos humanos es básica, limitada al reclutamiento y la selección de personal principalmente. En la medida que la institución continúe creciendo, será importante que cuenten con un área enfocada netamente a la gestión del recurso humano, a fin de desarrollar un plan formalizado de inducción, capacitación, que potencie los beneficios adicionales. Pese a lo anterior, la institución mantiene una apropiada rotación de empleados, la cual está alineada con el promedio local (31.4% vs 31.3% de Microrate Perú). También, cuenta con una línea de carrera atractiva y debidamente formalizada, no obstante, es importante reforzar el proceso de capacitación en todos los segmentos de negocio.

3.3.5 Tiempo

En los ocho años que va operando Coopac Kori, ha pasado de ser una empresa que administraba un millón activos, a administrar más de 100 millones de activos y atender a 83 mil socias del segmento D y E de la población peruana. Equivalente al 5% de socias atendidas en las regiones de Arequipa con el 36.14% y Lima 63.86%. Ello demuestra que existe un gran mercado de socias por atender.

3.4 Conclusión

El crecimiento sostenible de Coopac Kori es notable, pasando de ser una empresa de un millón de activos a tener más de cien millones de activos, existe compromiso por parte de Coopac Kori de atender a los sectores C, D y E los cuales no son atendidos por la banca. Asimismo, su modelo de operar sin ventanilla propia, trae beneficios tanto para Coopac Kori como para sus socios, no obstante, trae el riesgo de sobresaturación de otras entidades. Por último, el fondeo y los colaboradores de Coopac Kori son fundamentales para el logro de los objetivos finales.



Capítulo IV: Revisión de la Literatura

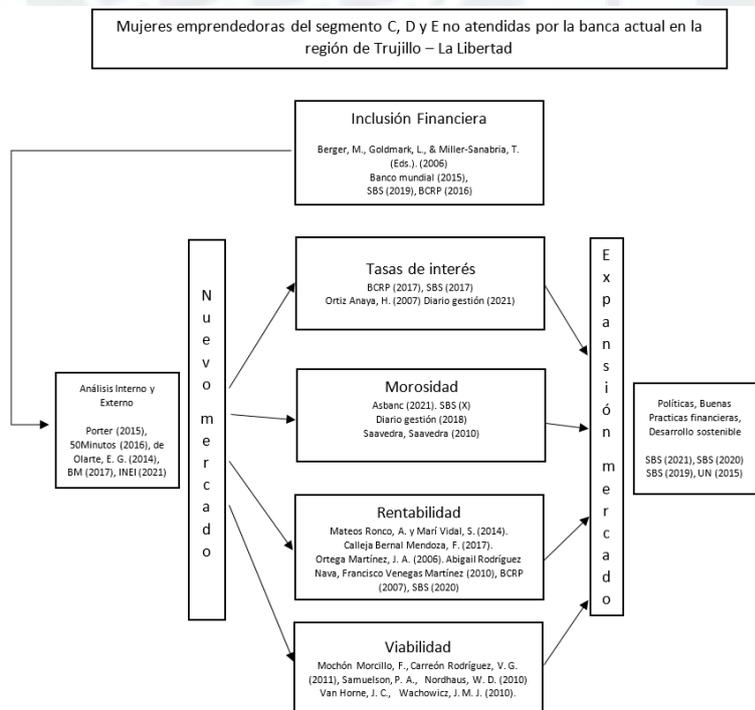
En este capítulo se hará una revisión de la literatura referente a la consultoría propuesta. Para ello se tomará como referencia diferentes fuentes de información, las cuales nos garantizarán la información adecuada para el desarrollo de la consultoría. La base de datos está habilitada en las diferentes plataformas electrónicas que Centrum nos proporciona, las cuales son de libre acceso. Esta revisión de literatura nos ayudará a resolver y comprender los problemas que se puedan presentar en el desarrollo, por ende, nos brindará conceptos básicos para plantear alternativas de solución.

4.1 Mapa de Literatura

Para organizar nuestras fuentes de información y tener un mayor alcance de los conceptos y definiciones, aplicaremos la herramienta de mapa de literatura (ver Figura 5).

Figura 5

Mapa de Literatura



Nota: Adaptado de “Herramientas para la mejora de la calidad”. Lopez, P., 2016.

4.2 Revisión de Literatura

Revisaremos los principales problemas que se pueden presentar en relación al problema identificado para la expansión del mercado de Coopac Kori. Los puntos en mención son: (a) La inclusión financiera, (b) tasas de interés, (c) morosidad, (d) rentabilidad y (e) viabilidad.

4.2.1 Inclusión Financiera

De los Ríos & Trivelli (2011) mencionan que la inclusión financiera busca generar y brindar herramientas financieras a los sectores más vulnerables por medio de estrategias que faciliten mayores recursos para salir de la pobreza. En este contexto, toda estrategia que brinde oportunidades de crecimiento por medio de sistemas financieros a los sectores menos favorecidos serán calificados como programas de inclusión financiera.

Las publicaciones del Banco Mundial (2015) indican que el Perú es un país propicio para las micro finanzas e inclusión financiera, es decir, que es un país que puede cerrar brechas con el sistema financiero, además, tiene la posibilidad de acceder a servicios financieros formales logrando que la mayoría de la gente ahorre y tenga seguros. Si en el Perú esta brecha se lograra cerrar, los hogares no serían tan vulnerables a riesgos y crisis por temas financieros.

En este sentido los datos de la SBS (2019) muestran que no existe una discriminación de género para la obtención de un servicio financiero, lo que sí nos muestra es que el poder de ahorro del género femenino es mayor al del género masculino, quedando evidente que el género no es problema para acceder a un servicio. Es resaltante que en este estudio se evidencie que la falta de información y el no tener control de ciertas variables pueden llegar a impedir el acceso a servicios financieros. Estas variables guardan relación con el nivel de educación, nivel de ingresos, tenencia y características de propiedades, los cuales resultan ser los mayores problemas para el acceso a estos servicios. El BCRP coincide que la brecha está

asociada a los problemas de accesos financieros y a la inadecuada oferta de servicios respecto a las necesidades de la población.

El BCRP (2016) en su publicación del avance de la inclusión financiera, indica que el sistema financiero peruano es uno de los más inclusivos y llega a esta conclusión debido a la promoción de herramientas tecnológicas para operaciones financieras, las cuales tienen un mayor potencial en segmentos C y D, asimismo, una mayor cantidad emprendedores.

En un ámbito nacional como internacional como lo menciona el Banco Mundial (2015) la inclusión financiera es una prioridad para cualquier nación porque permite minimizar la pobreza fomentando una prosperidad compartida. Tener acceso a servicios como herramientas financieras facilita el crecimiento económico de forma inclusiva, lo cual permite tener un mayor control de los patrimonios personales.

4.2.2 Tasas de Interés

La tasa de interés es un elemento en el cálculo para otorgar un crédito, generalmente a largo plazo. Es un porcentaje del crédito que se paga como una retribución por el crédito otorgado o un dinero recibido por cualquier entidad en el mercado financiero. Según Ross et al., (2017) al hablar de tasas de interés del mercado financiero debemos identificar y analizar el tipo de tasa, la cual puede ser nominal o real. La nominal nos indica que es la tasa que no está ajustada la inflación, la cual es contraria a la real que sí tiene ese ajuste. En simples palabras la tasa de interés es el precio del uso de un dinero recibido.

El BCRP (2017) indica que la inclusión financiera está reflejada en mayor porcentaje por el uso de servicios o herramientas financieras y esto va desde el año 2006, donde el mercado de créditos por consumo aumentó a 3.2 millones de nuevos prestatarios. En consecuencia, el crédito por consumo pasó de 21.9% a 38.7% de la Pea en esta última década. En este crecimiento, el otorgamiento créditos hacen que las tasas de intereses, para los segmentos de consumo y microempresas, sean altos, dado que los potenciales clientes

presentan un desalentador historial crediticio, a ello se le suma que tienen un perfil de riesgo moratorio.

Para el control de las altas tasas de interés es relevante que las entidades alcancen una mayor tasa de eficiencia en sus procesos, la cual les permitirán reducir sus costos. Con esta conceptualización y estrategia podemos llegar a tasas inferiores para el acceso a un crédito. Otro punto que se menciona es que, al generar una competencia transparente, favorecerá que las tasas de interés disminuyan porque todas las entidades buscarán la eficiencia de sus operaciones y el libre acceso de los usuarios a reportes financieros con lo cual generarán el control de las decisiones al tomar un servicio financiero.

La SBS (2019) indica que las tasas de interés que actualmente posee el Perú, son significativamente altas por la simple razón del perfil de riesgo del cliente y los costos operativos que conllevan a brindar el servicio financiero. El riesgo del cliente es el más relevante y determinante porque expresa una probabilidad de impago. Es aquí donde la relación es directa entre la tasa de interés y la ratio de incumplimiento.

La Asociación de Bancos del Perú (2016) respecto al proyecto de ley de tope de intereses, indica que se busca proteger al consumidor pero que los efectos adversos serán reflejados en los procesos de inclusión financiera. Es decir, afectará a las pequeñas empresas y ciudadanos de menores ingresos. En los últimos 20 años la cantidad de personas que accedieron a un servicio financiero se quintuplicó. Según datos brindados por Microscopio Global realizado por *the economist intelligence unit* (2007) analizó la situación de 55 países respecto a las políticas implementadas para incrementar la inclusión financiera hasta su última edición que fue en el 2019, donde Perú se encuentra entre los primeros lugares. Es decir, que poner límites y/o restricciones a las tasas de interés se convertiría en mediano y largo plazo en un retroceso el cual se podría evitar.

4.2.3 Morosidad

Para Berger et al. (2006), la morosidad es el incumplimiento de una obligación financiera en términos de pago. Esta se puede identificar en los créditos otorgados por entidades financieras las cuales se pueden expresar por medio de la tasa de morosidad que simplemente son los créditos impagos entre el total de créditos otorgados.

La tasa de morosidad en el Perú según Asbanc (2016) es de 3.63 %, donde a nivel de Latinoamérica es menor que la de México (3.81%) y Brasil (5%). La morosidad crediticia se presenta cuando una persona solicita un servicio financiero comprometiéndose a una modalidad de pago, la cual no es cumplida. Dado este incumplimiento de pago, la entidad financiera, muchas veces se ve en la obligación de hacer uso de otros recursos o utilidades para solventar la incapacidad y devolución del servicio prestado a los clientes. Según este informe los datos estadísticos indican que el 35.93% de peruanos acceden a un servicio financiero es decir cada 4 de 10 peruanos están registrados en el sistema. Pese a este incremento de los últimos años el 50% de Pea no bancariza sus ingresos es decir son registrado de manera independiente o informalmente.

El BCRP (2020) en su reporte de estabilidad financiera afirma que estamos por encima del promedio (2.5%) en américa latina. En ese sentido, para remediar el aumento de este excedente de morosidad, se debe brindar una educación financiera a la población como estrategia de disminución de la tasa de morosidad. Con esta acción se puede atraer a los usuarios que no bancarizan sus operaciones al sistema financiero.

4.2.4 Rentabilidad

Stickney et al., (2012) definen a la rentabilidad como el retorno sobre la inversión realizada en un periodo determinado. En ello, se hace referencia a la capacidad del óptimo uso de los recursos para generar utilidades, la cual se puede medir por indicadores financieros que evalúan la efectividad de una inversión, proyecto o administración de una empresa. En

ese sentido, Calleja (2017) comenta que el Roe mide la rentabilidad dividiendo la utilidad neta sobre el patrimonio. También, indica que el Roe representa el rendimiento de los accionistas de una empresa y que es una medida más cercana al accionista.

Según el BCRP (2007) la rentabilidad de los bancos está ligada directamente con actividades de viabilizar el acceso de los agentes económicos al sistema de pagos, transformar activos, manejar riesgos y continuidad de los proyectos. De esta forma, la creación de la utilidad bancaria emana del grado de eficiencia de la gestión de sus operaciones, el nivel de productividad en el uso adecuado de los recursos, el grado de riesgo que asume en sus activos y por último el equilibrio con el uso de los recursos de terceros como los propios.

4.2.5 Viabilidad

Stickney et al., (2012) comenta que el valor actual neto es un indicador financiero que determina la viabilidad de un proyecto, midiendo los ingresos, egresos y descontando la inversión inicial. El proyecto es viable si el resultado es positivo. El Van será proyectado y actualizado en el presente mediante una tasa de descuento. Esta tasa será el rendimiento mínimo que se espera obtener.

4.3 Conclusión

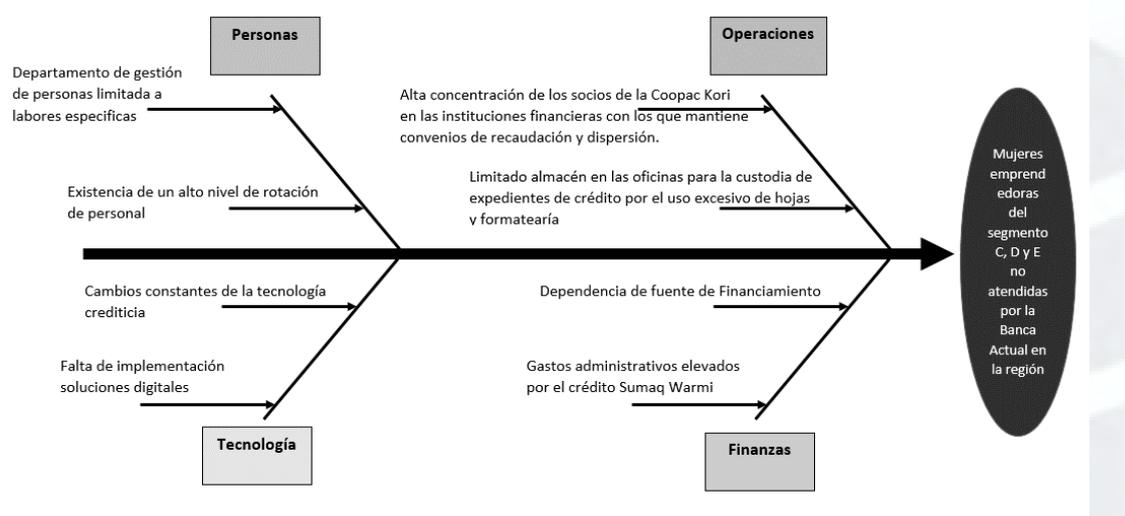
En el Perú no existe una restricción de género para acceder a un crédito, sin embargo, la desinformación representa una barrera para ello. La inclusión financiera permitirá reducir la pobreza y generar prosperidad compartida. Las tasas de interés en el Perú son relativamente altas por el perfil de riesgo de los clientes y a esto se le debe sumar los costos operativos que se generan en dicho proceso. Asimismo, menos de la mitad de la población peruana se encuentra registrada en el sistema bancario.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En el presente capítulo se identificó el problema en el desarrollo de esta consultoría, el cual será clave para el desarrollo de los objetivos planteados. Se revisó las causas y efectos del problema a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante el diagrama de Ishikawa (ver Figura 6).

Figura 6

Diagrama de Ishikawa



Nota: Adaptado de *Utilizar con éxito los diagramas de causa-efecto: El diagrama de Ishikawa en la teoría y la práctica*. Kern, J., 2021.

5.1 Análisis Cualitativo

5.1.1 Personas

Departamento de Gestión de Personas Limitada a Labores Específicas. La gestión de recursos humanos es básica, principalmente limitada al reclutamiento y selección de personal. Asimismo, cuenta con una línea de carrera atractiva y debidamente formalizada, sin embargo, es importante reforzar el proceso de capacitación en todos los segmentos del negocio. Por lo tanto, en la medida que la institución continúe creciendo será importante que

cuenten con un área enfocada netamente a la gestión del recurso humano, a fin de desarrollar un plan formalizado de inducción, capacitación que potencie los beneficios adicionales.

Existencia de un Alto Nivel de Rotación de Personal. Coopac Kori al cierre del 2020 cuenta con 570 colaboradores, de los cuales el 26% se encuentran en la ciudad de Arequipa y el 74% en Lima. La rotación promedio mensual de colaboradores está a razón de 7% mensual para Arequipa y 3% para Lima. Tal efecto se explica porque las agencias de Lima son nuevas y se tiene un mayor número de socios al que se puede atender. Asimismo, los analistas de créditos comisionan por la administración correcta de su portafolio de clientes, pero cuando están al límite comienzan a bajar las comisiones debido a que deben mantener un equilibrio entre los créditos colocados y la recuperación de los mismos. La falta de tiempo para colocar nuevos créditos hace que, en algunos casos, los analistas de crédito se desvinculen de la cooperativa. Pese a lo anterior, la institución mantiene una apropiada rotación de empleados, la cual está alineada con el promedio local de las agencias, oscilando entre el 31.4% y 31.3% anual Perú.

5.1.2 Operaciones

Alta concentración de los socios de la Coopac Kori en las instituciones financieras con los que mantiene convenios de recaudación y dispersión. El modelo de oficinas con el que opera Coopac Kori es único e innovador, debido a que es la única institución financiera que opera tanto en Arequipa y Lima sin ventanillas propias. En la actualidad, Coopac Kori cuenta con convenios de dispersión (desembolso de créditos y ahorros) y recaudación (recupero de créditos y ahorros) con Scotiabank, Interbank, Banbif, Caja Arequipa y BBVA. Coopac Kori al cierre del 2020 cuenta con 82,000 socias, de los cuales el 18% están en Arequipa y el 82% en Lima. El riesgo de sobresaturación de los socios de Coopac Kori en las instituciones financieras con las que se mantiene convenio es latente, ya mostrándose en

algunas oportunidades malestar en dichos Bancos o Cajas por atender a socios o clientes que no son de ellos.

Limitado almacén en las oficinas para la custodia de expedientes de crédito por el uso excesivo de hojas y formatos. El producto estrella de Coopac Kori es el crédito grupal el cual consiste en reunir a 13 mujeres como mínimo y un máximo de 50. El producto en mención tiene costos elevados, pues, al cierre del 2020 los gastos de alquiler y útiles de escritorio representan el 4% de los ingresos financieros. Los gastos en papelería y formatos son considerables porque cada expediente de crédito contiene documentación que tiene que ser llenada y custodiada en la agencia como mínimo 10 años. Por ello, Coopac Kori alquila oficinas con un mínimo de 200 metros cuadrados y eso conlleva a costos de alquiler más elevados.

5.1.3 Tecnología

Cambios Constantes de la Tecnología Crediticia. El sistema de información de Coopac Kori provee datos que se interrelacionan con el fin de recolectar, almacenar, procesar y distribuir la información a todas las áreas que sean convenientes. Este sistema de información es una herramienta de apoyo en las tomas decisiones a niveles administrativos y operacionales. Sin embargo, el hecho de que la tecnología cambia constantemente ha demostrado ser la única cosa coherente acerca de la tecnología. La mayoría de los cambios se mueven hacia la mejora de la productividad y la comunicación. Las pequeñas empresas se benefician de tales mejoras y las necesitan para competir en el mercado. Si bien los productos de tecnología más deseados pueden variar de empresa a empresa, muchos expertos en el campo de la alta tecnología están de acuerdo que ciertos productos encabezan los beneficios de las pequeñas empresas.

Falta de Implementación Soluciones Digitales. El promedio de edad de las socias de Coopac Kori oscila los 35 años de edad (*millennials* digitales). Tal generación son nativos

digitales, por lo tanto, necesitan de herramientas digitales para agilizar sus operaciones crediticias. El sistema de Coopac Kori es escalable y flexible, pues, cuenta con los códigos fuente. Además, realiza dos *backups* diarios (a inicio y fin del día) con resguardos frecuentes (diferenciales cada dos horas). Asimismo, cuenta con dos servidores, lo que asegura la continuidad del negocio en caso de contingencias. Sin embargo, no tiene desarrollo en soluciones digitales que agilicen y faciliten las operaciones de sus socias.

5.1.4 Finanzas

Dependencia de Fuente de Financiamiento Extranjero. Coopac Kori en sus ocho años de operaciones viene financiando sus operaciones con recursos propios y depósitos a plazo de socios estratégicos. Sin embargo, debido al crecimiento acelerado que tiene la cooperativa, la necesidad de financiamiento es inminente; los bancos, financieras y cajas municipales ven a Coopac Kori como un competidor directo y no le otorgan el debido financiamiento. Por ello, Coopac Kori busca financiamiento en organismos internacionales como Triple Jump, Kiva, Blueorchard y otras instituciones que financian a empresas que ofrecen productos orientados a la inclusión financiera.

Gastos Administrativos Elevados por el Crédito Sumaq Warmi. Como se mencionó en los párrafos anteriores, el producto estrella de Coopac Kori es el crédito grupal, que de por sí es un producto con costos elevados por su metodología. Al cierre del ejercicio del 2020, estos representan el 55% de los ingresos financieros totales sin deducir gastos financieros y provisiones de créditos que representan un 27% y 11% respecto a los ingresos financieros, quedando así solo un 5% de utilidad neta. En un crédito convencional o individual una cartera de S/ 5,000.000.00 de soles es administrada por dos analistas de crédito, sin embargo, esos mismos S/ 5,000,000.00 de soles bajo el contexto del crédito grupal, lo administra un equipo de trabajo conformado por 18 colaboradores y eso conlleva a multiplicar los salarios y gastos de terceros por 18, por ello es que los gastos administrativos son elevados. Coopac Kori es

consciente de los gastos que conlleva este producto y sabe muy bien que son necesarios para el cumplimiento del ciclo del producto.

5.2 Análisis Cuantitativo

5.2.1 Personas

Uno de los factores que identificamos es la alta rotación del personal. Para nosotros es importante reconocer y valorar el esfuerzo de los colaboradores como el fortalecimiento del área de recursos humanos. Como criterio de evaluación planteamos los siguientes indicadores para detectar el nivel de rotación del personal. $RT = NCC / NCA = TR$, RT = Rotación total, NCC = Número de colaboradores Cesados, NCA = Número de Colaboradores y TR = Tasa de rotación total. Asimismo, Donde la rotación al cierre del ejercicio 2020 fue de 4%. $RT = NCC/NCA = 23/570 = 4\%$

Asimismo, indicador de motivo de cese, donde se evaluará 3 factores: no renovación de contrato, renuncia voluntaria y desempeño. Donde al cierre del ejercicio 2020 los motivos de rotación fueron: No renovación: 1 colaborador, renuncia voluntaria: 18 colaboradores y desempeño: 4 colaboradores.

5.2.2 Operaciones

Los usos de ventanillas de otros bancos pueden generar la saturación de las mismas dado el modelo de negocio de recaudación y dispersión. El índice que podemos usar es el total de % de utilización de ventanillas por cada entidad bancaria, tanto para recaudación y dispersión. Con ello, Coopac Kori podrá administrar los canales que mantiene con las distintas entidades financiera. En diciembre del 2020 respecto al medio de dispersión el 37% de transacciones son efectuadas por Interbank, el 24% por Scotiabank, 18% por el BCP como los más representativos y Coopac Kori abarca solo 5% de total de transacciones.

Respecto a los medios de recaudación a diciembre del 2020 Coopac Kori cuenta con un 4%, muy atrás de Scotiabank con un 32% y a la caja Arequipa con un 35%.

Por otro lado, la operación mantiene un alto costo de custodia de documentos los cuales se podrán identificar por la tasa de aprovechamiento de área: $\text{área utilizada m}^2 / \text{total de área m}^2$. Y la eficiencia en el uso de los recursos con el indicador rotación de inventarios. $\text{RI} = \text{costo de material expedido} / \text{promedio del inventario}$.

5.2.3 Tecnología

Como ya lo mencionamos el sistema que cuenta la cooperativa es escalable y flexible. El cambio constante obliga hacer inversiones a corto y mediano plazo a nivel tecnológico es por ello que se evaluará la tasa de beneficio del soporte tecnológico brindado por el indicador de inversión tecnológica / inversión total. Este % nos ayudará en el cumplimiento de metas y presupuestos asignados específicamente en el área tecnológica y sistemas de información. Asimismo, la implementación de soluciones digitales como uso de (BIM y YAPE) harán que las socias puedan realizar todas sus operaciones desde su celular sin recurrir a ninguna entidad financiera. Estos indicadores se medirán: $\text{Uso de soluciones digitales} = \text{Número de usuarios de aplicaciones digitales} / \text{Número de socias de Coopac Kori} = \% \text{ de socias digitalizadas}$. Actualmente se estima que el número de socias que cuentan con esta aplicación es del 20% que pueden acceder a operaciones digitales.

5.2.4 Finanzas

Los gastos operativos son altos los cuales deben tener nuestra total atención es por ellos que planteamos analizarlo por medio de la siguiente ratio: $\text{gastos administrativos} / \text{ingresos financieros}$. Ello nos permitirá analizar el nivel de gasto administrativo frente los ingresos financieros. Otros de los indicadores que planteamos son los siguientes:

Solvencia

- Ratio de capital global 13.67%
- Pasivo total / Capital social y reservas (veces) 9.32%

Calidad de activos

- Créditos atrasados / Créditos directos 2.80%
- Provisiones / Créditos atrasados 128.68

Eficiencia y gestión

- Ingresos financieros / Activo productivo promedio 58%
- Gastos administrativos / Activo productivo promedio 35%
- Gastos financieros / Activo productivo promedio 12%
- Bienes muebles / Patrimonio efectivo 36%

Rentabilidad

- Utilidad anualizada / Patrimonio promedio 20%
- Utilidad anualizada / Activo promedio 2%

Dado que Coopac Kori es un ente regulado por la superintendencia de banca, seguros y AFPs. Este debe cumplir indicadores financieros tanto regulatorios como los propios de gestión

5.3 Matriz de Priorización Causa – Raíz

En este apartado aplicaremos la herramienta de matriz de priorización para determinar las causas de mayor impacto en nuestro problema principal. La puntuación se asocia con un orden jerárquico donde uno es la causa con menor conflicto para solucionar y 12 la que presenta mayor dificultad para evaluar la factibilidad y beneficio, basándose en la causa que podría generar mayor impacto para el logro de los objetivos. La puntuación se presenta en orden jerárquico, donde uno es la causa con menor impacto y 12 la causa con mayor impacto (ver Tabla 6).

Tabla 6*Matriz de priorización Causa - Raíz*

Causas	Factibilidad	Beneficio	Total
Alta concentración de los socios de la Coopac Kori en las instituciones financieras con los que mantiene convenios de recaudación y dispersión.	12	11	132
Dependencia de fuente de financiamiento extranjero	11	12	132
Existencia de un alto nivel de rotación de personal	10	9	90
Cambios constantes de la tecnología crediticia	9	9	81
Falta de implementación soluciones digitales	8	9	72
Departamento de gestión de personas limitada a labores específicas	7	8	56
Gastos administrativos elevados por el crédito <i>Sumaq Warmi</i>	6	7	42
Limitado almacén en las oficinas para la custodia de expedientes de crédito por el uso excesivo de hojas y formatos	6	6	36

Nota: Adaptado de “Herramientas para la mejora de la calidad”. Lopez, P., 2016.

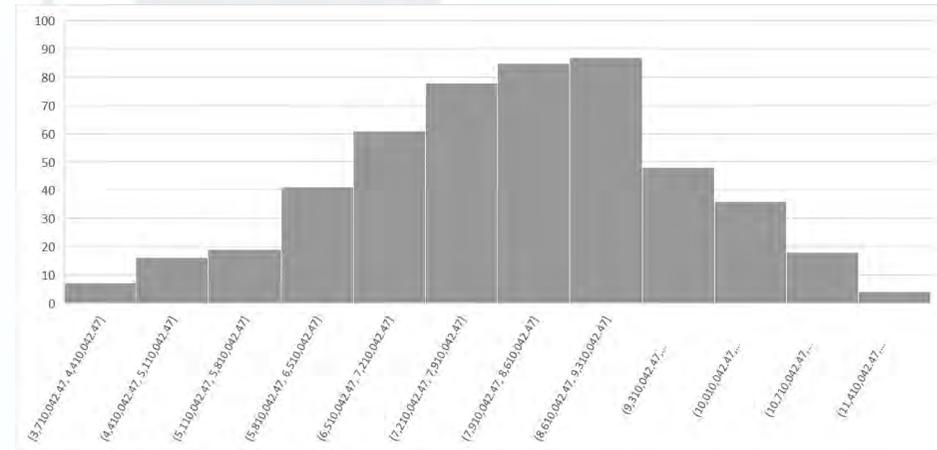
5.4 Simulación Montecarlo

Después de 5000 simulaciones como se aprecia en la Tabla 7, los resultados arrojados son favorables para Coopac Kori. El flujo de caja proyectado con una tasa de interés del 12% arrojan como resultado un VAN de S/ 6,611,893.63 con una TIR de 436.89%, dado que estos dos indicadores son inversamente proporcionales, ambos aseguran una rentabilidad de la inversión. El nivel de confianza de la inversión es del 100%, por lo tanto, el riesgo de pérdida del VAN es 0%. Asimismo, la mora crediticia es un indicador que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa. A mayor mora crediticia, mayores las provisiones crediticias y por ende menor ingreso financiero y utilidad de la empresa. Por último, la mora crediticia no solo afecta a los ingresos financieros sino también al flujo de caja. Es decir, si aumenta el no pago de los socios. Por ende, el ingreso de efectivo disminuye y con ello el flujo de caja que podría afectar a las proyecciones planteadas.

Tabla 7

Simulación Montecarlo

Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Flujo de caja neto	-339034.24	1,500,000.00	1,419,130.04	1,332,250.64	1,241,176.94	1,150,272.63	1,062,490.79	977,071.48	904,844.45	814,695.90	755,448.92	722,922.55
Promedio ponderado de capital	12.00%											
Valor Actual Neto (VAN)	6,611,893.63											
Tasa Interna de Retorno (TIR)	436.89%											
Período de retorno (en años)	7.43											
		VAN-Prom	VAN-DE									
VAN		8,102,412.81	1,595,429.68									
Primera simulación		6,933,829.52										
VAN promedio simulado		8,088,828.47										
VAN desviación estándar simulada		1662721.649										
VAN mínimo		0.00										
VAN máximo		12,006,182.22										
Riesgo de pérdida: VAN < 20,000		0.00%										
Análisis de sensibilidad	Crecimiento		VAN									
	0.00		6,611,893.63									
	0.05		6,942,488.31									
	0.10		7,636,737.14									
	0.15		8,782,247.71									
	0.20		10,538,697.25									
	Promedio		8,102,412.81									
	DesvEstand		1,595,429.68									



Nota: Adaptado de hoja de cálculo Excel “Simulación Monte Carlo para el VAN”. Vílchez, C., 2021.

5.5 Conclusión

El impacto sobre la alta concentración de socios en las instituciones financieras es dependiente a la rotación de la recaudación y dispersión de los mismos.

Para alcanzar el objetivo de expansión es importante tener una fuente de financiamiento externo y ser evaluada constantemente por los indicadores financieros propuestos

Resulta importante contar con un bajo índice de rotación de personal y estar en contante innovación en temas tecnológicos financieros para no tener dificultades para ofrecer un servicio a los clientes de la región de Trujillo.



Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

En este capítulo hablaremos de las diferentes alternativas de solución que plantean para fortalecer el crecimiento de Coopac Kori en la región de Trujillo. Resaltaremos puntos como: (a) Fortalecimiento de gestión de personas, (b) gestión de recaudación y dispersión, (c) estabilidad financiera y (d) tecnología en el sistema financiero.

6.1 Fortalecimiento del Departamento de Gestión de Personas

6.1.1 Creación del Puesto de Capacitación y Coordinador de Personas

El departamento de reclutamiento de personal viene incorporando satisfactoriamente los requerimientos de personal de la gerencia de negocios, sin embargo, es imperativo desarrollar el departamento de capacitación que: (a) identifique necesidades de capacitación e inducción de los colaboradores, (b) desarrollen planes para el desarrollo de las competencias del personal, (c) formule y ejecute el diagnóstico de necesidades de capacitación e inducción del personal, (d) elabore el plan anual de capacitación que responda a las necesidades estratégicas de la organización, (e) elaboren y ejecuten los procesos de capacitación y desarrollo de la empresa y, (f) vele por la permanente mejora continua de los procesos del área. Asimismo, el departamento de bienestar social debe planificar, coordinar y controlar los procesos asociados al bienestar social, promoviendo y aplicando los recursos que contribuirán a la mejora de las condiciones de trabajo y calidad de vida de los colaboradores y sus respectivas familias. Por último, con la creación del puesto de coordinador de personas, este tendrá como función principal dirigir y supervisar la implementación y ejecución de los procesos de reclutamiento, evaluación, selección, contratación, capacitación y compensación para garantizar que la organización cuente con colaboradores que posean las competencias requeridas, una línea de carrera y un nivel de compensación de acuerdo a la estrategia definida por la organización.

6.1.2 Fortalecimiento de los Beneficios Intangibles a los Colaboradores

Coopac Kori mantiene una rotación de personal razonable con respecto a la competencia, sin embargo, hoy en día para atraer y retener al capital humano no solo es importante la cuestión remunerativa. Los colaboradores de las instituciones valoran elementos intangibles como la marca y la reputación de la empresa a la hora de decidir trabajar en una institución. Coopac Kori pretende ofrecer beneficios a sus colaboradores con el objetivo de retener al talento interno. Es por ello que beneficios intangibles como: (a) EPS cubierta a un 100% por la empresa, (b) convenios institucionales con colegios, universidades e institutos para los hijos y colaboradores de la institución, (c) convenio con la institución para cofinanciar motocicletas para nos analistas de crédito entre otros, logrará reforzar el vínculo laboral entre la empresa y el colaborador.

6.1.3 Fortalecimiento del Plan de Marketing.

Coopac Kori cuenta con un plan de marketing con oportunidades de mejora, en el que la publicidad boca-a-boca debe fortalecerse y desarrollarse. El plan de marketing debe estar orientado al emprendimiento, inclusión financiera y retención de socias. La pandemia nos demostró que las maneras antiguas de ofrecer productos crediticios quedaron desfasadas, sobre todo por el uso de la tecnología donde se incluye la promoción de un producto y/o servicio. Adicionalmente, para poder posicionarnos en la mente de nuestras socias queremos fortalecer el uso de redes sociales y medios digitales, manteniendo actualizada nuestra página web. Para cumplir nuestro objetivo de fortalecer el plan de marketing tenemos identificado el segmento de mercado y los nichos donde ofreceremos nuestro producto de crédito grupal *sumaq warmi*.

6.2 Administración de Canales de Recaudación y Dispersión

6.2.1 Administración de Canales Mediante el Administrador de Agencia

Coopac Kori desembolsa y recauda sus créditos a través de canales de dispersión y recaudación con instituciones financieras, sin embargo, en muchas oportunidades la sobresaturación de socias en agencias bancarias, financieras y cajas, suele generar descontento y malestar. Por ello, el administrador de la agencia deberá: (a) dirigir, controlar y asegurar el cumplimiento de las operaciones y actividades operativas de la agencia, (b) asegurar que todos los colaboradores de la agencia cumplan de forma adecuada las políticas, reglamentos, procedimientos u otros que formen parte de la normativa vigente, (c) asegurar que se brinde un servicio de calidad a todos aquellos socios o público en general; se deberá adicionar como función principal: “la administración de forma eficiente y eficaz de los canales de dispersión y recaudación”. Es decir, según el número de operaciones promedio que maneje en la agencia, estos deberán ser distribuidos equitativamente en los diversos canales, y así evitar la sobre concentración de socios en una misma entidad financiera. Por ejemplo: la agencia olivos tiene programado realizar 10,000 operaciones en el mes en curso, entonces el administrador de agencia deberá distribuir las 10,000 operaciones en forma equitativa en los diversos canales que tiene Coopac Kori y así evitar la sobresaturación en las instituciones financieras.

6.2.2 Digitalización de Documentos

Coopac Kori genera mensualmente gran volumen de documentos impresos, que incluyen expedientes de créditos, órdenes de compra, contratos, procedimientos internos, entre otros. El desafío de lidiar con papeles conlleva a Coopac Kori a contar con almacenes y gastos en papelería considerables, asimismo, algunos estudios muestran que la documentación de contenido no estructurado comprende el 80% o más de toda la información empresarial. Con la digitalización de documentos, Coopac Kori podrá: (a) optimizar los

tiempos de entrega de información, (b) recepcionar efectivamente la documentación y acceder de manera instantánea a la información, (c) eliminar documentos físicos y, su almacenamiento y ello contrae al ahorro de gastos de alquiler, papelería e impresión, (d) eliminación de desplazamiento de traslado de documentación a los almacenes centrales y, (e) la eliminación del riesgo de pérdida de información.

6.3 Estabilidad Económica Financiera

Se procederá a realizar un análisis de sensibilidad sobre el crecimiento de las colocaciones mensuales, así como las tasas de interés activas, pasivas y crecimiento de gastos administrativos. De esta forma, se han establecido los siguientes escenarios:

Escenario optimista: considera niveles de cartera 3% superiores respecto al escenario base para todos los años de proyección. El crecimiento de los gastos administrativos crece en 2% menos que el escenario base. Además, se considera que las tasas tendrán 0.1% menor sensibilidad. Ver Tabla B4 y B5.

Escenario pesimista: considera niveles de cartera 3% inferiores respecto al escenario base para todos los años de proyección. Sus gastos administrativos crecen 1% más que en el escenario base. Además, se considera que las tasas tendrán 0.1% mayor sensibilidad. Ver Tabla B2 y B3

El detalle de los estados financieros proyectados para todos los escenarios (incluido el escenario base conservador), se presentan el Apéndice B de este documento.

6.3.1 Diversificación de Fuentes de Fondo

Coopac Kori al cierre del ejercicio 2020 mantiene una relación de fondeo del 83% proveniente de depósitos a plazo y 16% de deuda con empresas financieras y organismos de cooperación. Una de las principales funciones de la SBS es proteger el ahorro de los aportantes, es por ello que en los próximos tres años Coopac Kori deberá pasar a una relación de fondeo que se explicará en la siguiente tabla.

Tabla 8*Estructura de Fondeo*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depósitos	73%	65.80%	47.90%	38.50%	37.30%
Adeudos	16%	23%	25%	22%	19.20%
Patrimonio	11.00%	11.20%	27.10%	39.50%	43.50%

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

El objetivo anual es depender menos de fondeo por depósitos a plazo dado que, es un fondeo movable que puede ser cancelado en cualquier momento, independientemente si existe un contrato de por medio y su costo financiero promedio oscila en 12%, mientras que el fondeo por adeudos oscila en 8% en promedio y se considera un fondeo más seguro dado que obedece a un cronograma de pagos planificados, pero está sujeto a *covenants* de estricto cumplimiento. Por último, Coopac Kori en los próximos años deberá mantener una cartera saludable y sana que sea lo suficientemente rentable para aumentar el patrimonio que contribuya a financiar las operaciones de la organización (ver Tabla 8).

6.3.2 Gestión Eficiente y Eficaz en Gastos Administrativos

La proyección de ingresos financieros y gastos administrativos para el primer año de la agencia Trujillo son los siguientes:

Tabla 9*Proyección de Ingresos y Gastos Administrativos*

Rubro	Ingresos/ Gastos	%
Ingresos financieros	10,647,792.50	100%
Gastos de administración	5,604,714.23	53%
Gastos de Personal y Directorio	4,391,930.58	41%
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	1,212,783.65	11%

Nota: Tomado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

Como se puede observar los gastos administrativos consumen el 53% del total de los ingresos financieros y con ello queda una utilidad neta del 2.5% de los ingresos financieros. Se puede obtener un ahorro en gastos por servicios por terceros (ver Tabla 9).

Tabla 10

Ahorro en Gastos de Terceros

Rubro	Total	%
Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	1,212,783.65	100%
Vigilancia Particular	84,000.00	7%
Papelería e impresiones	72,000.00	6%
Total	156,000.00	13%

Nota: Tomado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

El ahorro total representaría el 13% del total de los gastos por servicios de terceros (S/156,000.00). Mediante la digitalización de expedientes de crédito y formato, Coopac Kori estaría ahorrando el 6% del total de los gastos por servicios de terceros, asimismo, dado que la cooperativa realiza sus operaciones activas y pasivas mediante canales de distribución y recaudación, el riesgo de robo y asalto se minimiza, por lo tanto, no sería necesario contar con vigilancia armada en las instalaciones de la empresa y de esa manera también estaría ahorrando el 7% del total de gastos administrativos (ver Tabla 10).

6.4 Tecnología

6.4.1 Cambios Constantes de la Tecnología Crediticia.

En la actualidad, Coopac Kori cuenta con un sistema de información denominado “Ñawpax” el cual trabaja tanto para los productos pasivos como activos de la institución. Este sistema es propio y está basado en las prácticas que tienen todos los sistemas financieros. Cabe resaltar, que fue generado y probado durante 15 años por las cajas municipales y construido con tecnología alemana.

Ñawpax cumple con todos los requisitos para ser un sistema financiero ya que brinda soporte a las operaciones cotidianas. Para su fortalecimiento, debe ser actualizado

constantemente de acuerdo a las soluciones financieras que sean solicitadas por los clientes y las demandas que los mismos funcionarios realicen de forma interna y operativa. La evolución tecnológica es contante y el compromiso de Coopac Kori es ir al ritmo de estos cambios tecnológicos, para ello el departamento de tecnología de información tendrá una capacitación constante. Con esta acción no presentaremos problemas en su escalabilidad y podrá ser replicado en cualquier sede.

6.4.2 Falta de Implementación de Soluciones Digitales.

Como una alternativa de solución a mediano plazo, proponemos que estas soluciones financieras sean digitales creando una *app* para que el usuario esté más cerca de la banca. De esta forma proporcionaremos más libertad a los usuarios y no tendrán la necesidad de ir a una plataforma para solicitar un crédito.

6.5 Conclusión

La labor del administrador de agencia es de vital importancia para el mejoramiento del nivel de servicio, asimismo, para contribuir al financiamiento de las operaciones de la empresa es necesario mantener una cartera de clientes sana y que, al mismo tiempo sea lo suficientemente rentable. La digitalización de documentos permitirá el ahorro del 6% de gastos por servicios terceros.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En este capítulo detallaremos el modelo de negocio de Coopac Kori y su expansión al mercado de Trujillo como agencia. Los datos que contempla este capítulo son el modelo de negocio, la estructura orgánica, el desarrollo de operación por parte de su sistema informático propio y la evaluación de los estados financieros proyectados.

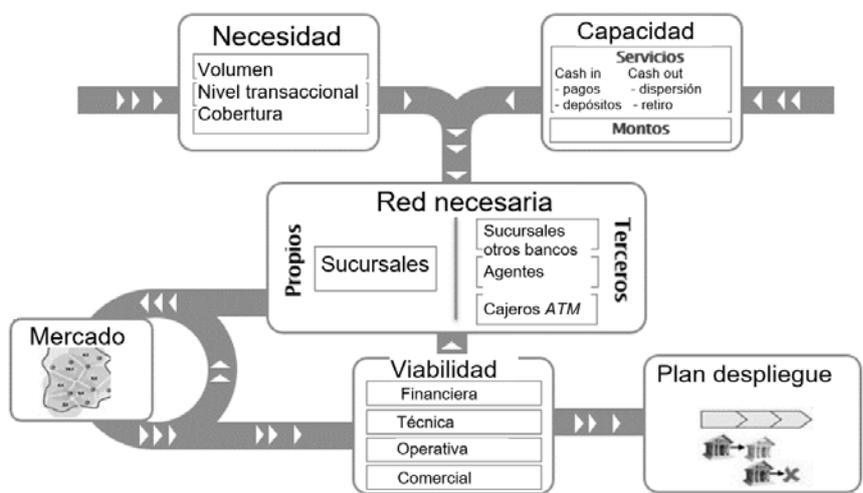
7.1 Actividades

El principal objetivo de Coopac Kori es la inclusión financiera de mujeres entre los 18 y 99 años, que se ubican en los sectores urbano-marginales de las ciudades del Perú, que desarrollan o van a desarrollar parcial o totalmente actividades económicas que les generen ingresos. El segmento económico que atiende se ubica en los sectores económicos C, D y E, a los cuales les alcanzamos la posibilidad de tener acceso al crédito que les permita dinamizar sus actividades y progresar. Promovemos el ahorro y ofrecemos la posibilidad de obtener micro seguros, con primas y costos adecuados al segmento.

7.2 Modelo de Negocio

7.2.1 Modelo Transaccional

Coopac Kori desde sus inicios de operaciones aplica dos modelos transaccionales exitosos que serán replicados en la nueva agencia de Trujillo. Tales servicios ofrecen a las socias la diversidad de realizar sus transacciones de desembolso y pago de cuotas en agencias y agentes corresponsales de bancos, cajas municipales y financieras. Esto con el fin satisfacer las necesidades de los socios, implementando modelos híbridos óptimos de canales para que puedan operar los productos de ahorro y crédito en un mismo lugar al menor costo y tiempo posible (ver Figura 7).

Figura 7*Modelo Transaccional*

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

7.2.2 Modelo de Dispersión:

La ejecución de desembolsos y retiros de ahorros mediante la emisión de cheques u órdenes de pago en instituciones financieras; instituciones financieras son BBVA, BCP, Caja Arequipa, Interbank y Scotiabank, las cuales se encuentran identificadas según la zona de atención de nuestras socias. El proceso inicia con el registro y custodia de chequeras y/u órdenes de pago que mantiene Coopac Kori con los distintos agentes financieros. Luego, son emitidos y firmados en la sucursal por los representantes legales de Coopac Kori.

Seguidamente, estos revisados por los supervisores de crédito para que sean entregados a las socias que tienen el crédito aprobado para que posteriormente el cheque y/u orden de pago sea canjeado en la institución financiera. Este proceso va acompañado de la conciliación contable que se realiza en la casa matriz de la cooperativa y con ello termina el proceso de dispersión de órdenes de pago y/o cheques. Como se muestra en las Figuras 8,9 y 10.

Figura 8

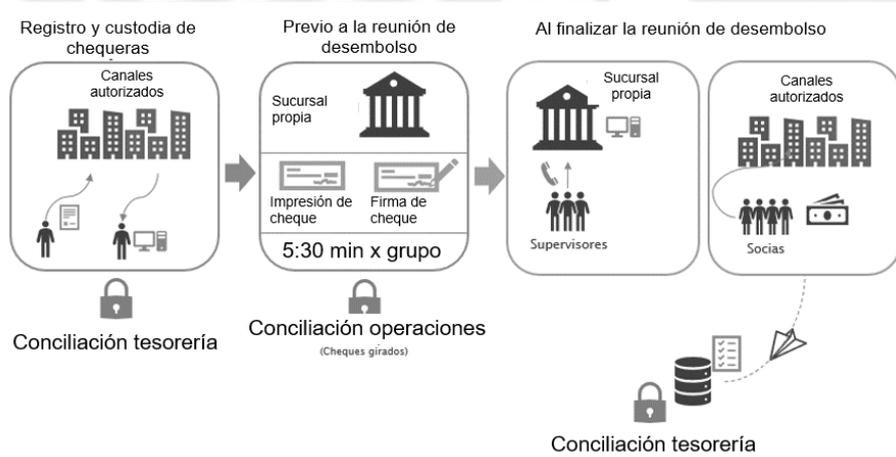
Modelo de Dispersión a Través de Cheques



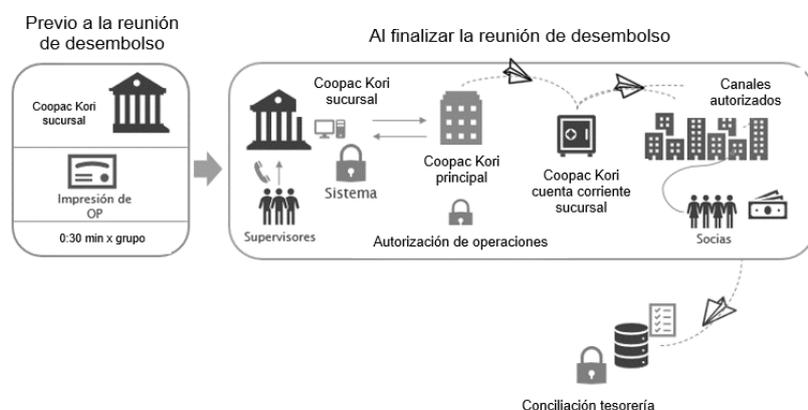
Nota: Adaptado de Manual de Operaciones por Cooperativa Kori, 2019.

Figura 9

Modelo Operativo de Dispersión de Cheques



Nota: Adaptado de Manual de Operaciones por Cooperativa Kori, 2019.

Figura 10*Modelo Operativo de Dispersión*

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

Asimismo, para la apertura de la sucursal en Trujillo, se trabajará con los canales de dispersión de las instituciones financieras de Interbank, BBVA, Scotiabank, BCP y Caja Arequipa que, en conjunto, suman 31 puntos de atención donde las socias de Coopac Kori podrán desembolsar su crédito sin costo alguno. Este servicio, sin duda alguna, es una ventaja competitiva para Coopac Kori dado que sus operaciones activas y pasivas se pueden realizar por medio de otras instituciones financieras y con ello se ahorran los costos operativos que conlleva tener ventanillas físicas. Se puede identificar estos costos en la Tabla 11.

Tabla 11*Canales y Medios Actuales de Transacciones de Dispersión*

	Crediscotia	Interbank	BBVA	Scotiabank	BCP	Caja Arequipa
Cheque	S/ 0.40	S/ 0.40	S/ 0.40	S/ 0.40	S/ 0.30	S/ 0.42
Participación actual	-	3%	7%	8%	22%	59%
Puntos de atención	-	2	9	7	9	4

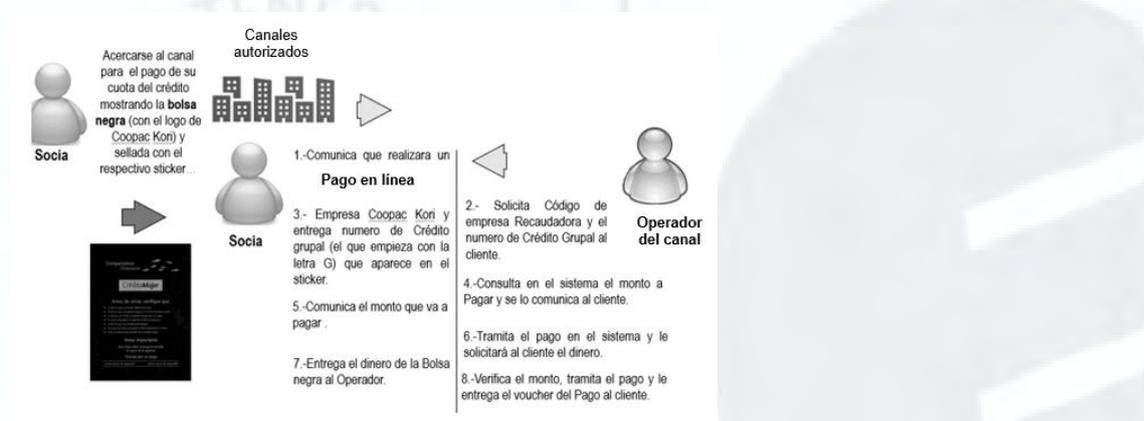
Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

7.2.3 Modelo de Recaudación

La recaudación es la ejecución de pagos de cuota y depósitos a cuentas de ahorros a través del servicio de recaudación que tienen contratado con otras instituciones financieras. En la Figura 11 se demuestra el proceso a seguir que la socia debe cumplir al momento de apersonarse en los canales de recaudación que Coopac Kori mantiene con diversas instituciones financieras.

Figura 11

Proceso de Pago de Cuotas



Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

Asimismo, en la Tabla 12 se detalla los costos por operaciones por ventanilla y agentes por cada institución financiera que suman en total 31 agencias bancarias (cuatro bancos, una financiera y una caja) y más de 300 agentes corresponsales. Por ende, los convenios de recaudación y dispersión que mantiene Coopac Kori representan una ventaja competitiva ante sus competidores.

Tabla 12*Canales y Medios de Recaudación*

	Crediscotia	Interbank	BCP	BBVA	Scotiabank	Caja Arequipa
Oficinas	S/ 2.20	S/ 3.00	S/ 4.50	S/ 2.50	S/ 2.20	S/ 3.00
Agentes	S/ 2.50	S/ 2.20	S/ 2.20	S/ 3.00	S/ 4.50	S/ 3.00
Puntos de atención: oficinas	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Puntos de atención: agentes	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

Por último, en la Figura 12 se plantea el proceso de aplicación de pago de cuotas que realizan los socios en los diversos canales de recaudación que mantiene Coopac Kori con las instituciones financieras. El proceso inicia con el apersonamiento de las socias a cualquier canal de recaudación (agencia y/o agente) donde realiza el depósito de su cuota en una cuenta especial de Coopac Kori y este a su vez es conciliado en la oficina principal y aplicado al crédito vigente que mantiene el socio con la cooperativa.

Figura 12*Recaudación a Través de Canales*

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

7.3 Plan de Implementación y Presupuesto

Coopac Kori tiene dos productos principales los cuales se implementarán en la agencia Trujillo. El primero es el crédito *sumaq warmi*, que brinda financiamiento a corto plazo, es de fácil acceso los requisitos son los básicos y no requiere de una garantía ni cobro de comisiones. El plazo de crédito tiene una duración de 4 meses con cuotas de pagos catorcenales. Este crédito es grupal y exclusivo para mujeres que buscan incrementar su capital de trabajo como inversiones de su negocio propio. El segundo es el ahorro *sumaq warmi*. El tipo de ahorro está dirigido para personales naturales y de forma mancomunada donde los titulares de la cuenta serán el presidente, tesorero y secretario del grupo formado del crédito *sumaq warmi*. Esta cuenta permite realizar depósitos de los prestarlos del producto en mención que serán en calidad de ahorros iniciales y periódicos.

La agencia Trujillo tendrá la siguiente inversión y para su implementación será financiada con depósitos a plazo fijo y ahorro *warmi*. Ver Tabla 13 y 14. Como también esta detallada en el apéndice D.

Tabla 13

Presupuesto

Concepto	Soles
Implementación agencia	S/. 198,066.21
Instalaciones eléctricas	S/. 980.00
Piso frotacho e instalación tanque	S/. 22,127.93
Muebles de melamine	S/. 22,490.80
Material eléctrico	S/. 19,251.90
Trabajos adicionales	S/. 5,160.00
Cmr solution	S/. 4,320.58
Recibo por honorarios	S/. 2,700.00
Trabajo 1° partida implementación	S/. 14,000.00
Trabajos adic. Implementación	S/. 43,853.52
Trabajos adic. Baños y oficinas	S/. 2,767.10
Instalación cámaras de seguridad	S/. 3,316.20
Total	S/. 339,034.24

Nota: Adaptado de *Presupuesto de implementación agencia Trujillo* por León servicios generales S.A.C, 2020.

Tabla 14*Cuadro de Necesidad de Personal*

Zona	Detalle del cargo	Cantidad año 1	Cantidad año 2	Remuneración básica	Comisiones	Cargas sociales	Total año 1	Total año 2
Zona 1	Administrador	1	1	2,700	500	851	4,051	4,743
	Auxiliar	2	3	2,400	0	700	3,100	4,650
	Gerente	1	1	2,500	0	810	3,310	4,454
	Supervisor	3	3	5,520	0	0	5,520	8,832
	Analista	15	15	15,000	14,700	0	29,700	44,250
Zona 2	Gerente	0	1	0	0	0	0	4,300
	Supervisor	0	3	0	0	0	0	10,851
	Analista	0	15	0	0	0	0	39,450
Zona 3	Gerente	0	1	0	0	0	0	3,888
	Supervisor	0	3	0	0	0	0	10,300
	Analista	0	15	0	0	0	0	40,250
Total		22	61	28,120	15,200	2,361	45,681	175,968

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

Coopac Kori utiliza un nuevo modelo de negocios, el cual ha venido funcionando y dando buenos resultados hasta la fecha, motivo por el cual dicho modelo se replica en la agencia Trujillo. Este nuevo modelo funciona de la siguiente manera:

La agencia Trujillo contará con 3 zonas, entendiéndose cada una como una unidad de negocios, cuya fuerza de ventas está enfocada a un distrito diferente. Estos distritos son: El Porvenir, Moche, Víctor Larco Herrera, La Esperanza, Laredo y Huanchaco.

En cada una de estas zonas (unidades de negocio) laborarán 19 personas, distribuidas de la siguiente manera: un gerente de zona, que tendrá a su cargo tres supervisores, donde cada uno tendrá cinco analistas a su cargo, dando un total de 15 analistas. Además, la agencia Callao contará con un administrador de sucursal, quien estará a cargo de toda la agencia, y contará con tres auxiliares que apoyan a las tres zonas (unidades de negocio) mencionadas anteriormente. Esto da un total de 61 personas que laborarán en la agencia durante el segundo año de funcionamiento, tal como se señala en el cuadro inicial. A enero del 2022 (año uno del cuadro inicial), la agencia Trujillo contará solo con una zona (unidad de negocio) en funcionamiento (un gerente, tres supervisores y 15 analistas), además de un

administrador de sucursal y dos auxiliares, sumando un total de 22 colaboradores. Con el transcurso de los siguientes meses se espera completar las otras dos zonas (unidades de negocio) y contar con un auxiliar más, llegando así a 61 colaboradores mencionados para el segundo año de funcionamiento de la agencia Trujillo. De acuerdo a la proyección de colaboradores plantearemos el siguiente plan de apertura como se muestra en la Tabla 15.



Desarrollo del proyecto		
Contratar al arquitecto para elaboración de planos y expediente técnico	Gerencia de administración y finanzas	
Contratar supervisor de obra	Gerencia de administración y finanzas	
Reunión de gerencias para coordinación de espacios requeridos	Comité de gerencia	
Revisar planos pre liminares de arquitectura	Comité de gerencia	
Aprobar planos finales de arquitectura	Comité de gerencia	
Licitación e inicio de obras		
Preparar bases para el concurso de la obra	Gerencia de administración y finanzas	
Lanzamiento de la licitación de obras	Gerencia de administración y finanzas	
Recepción de propuestas y revisión	Gerencia de administración y finanzas	
Revisión de presupuesto asignado	Gerencia de administración y finanzas	
Aprobación y firma del contrato de obra	Gerencia de administración y finanzas	
Inicio de obra	Gerencia de administración y finanzas	
Ejecución de obras	Gerencia de administración y finanzas	
Implementación de ti	Gerencia de operaciones y ti	
Implementación de mobiliario	Gerencia de administración y finanzas	
Entrega de obras	Gerencia de administración y finanzas	
Trámite de licencias	Gerencia de administración y finanzas	
Inicio de operaciones	Gerencia de administración y finanzas	

Nota: Adaptado de “Gestionar apertura de agencias”, Cooperativa Kori, 2016.

7.3.1 Dependencia Orgánica de la Agencia Trujillo

La nueva agencia de Trujillo dependerá de la gerencia territorial que depende directamente de la gerencia de negocios de crédito grupal, esta última es administrada desde la ciudad de Arequipa. Ver Figura 13.

Figura 13

Organigrama de Agencia Trujillo

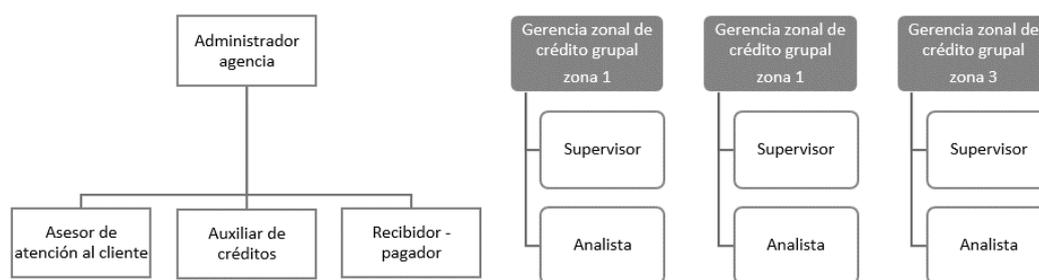


Figura 13 Organigrama

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

7.3.2 Sistema Operativo Ñawpax

En la actualidad Coopac Kori cuenta con un sistema de información denominado *Ñawpax*, el cual trabaja tanto para los productos pasivos y activos de la institución. Este *core* es propio y está basado en los que tienen los demás sistemas financieros, asimismo, fue construido por tecnología alemana y probado durante 15 años por las cajas municipales. A dicho *core* se le han hecho modificaciones para que pueda trabajar de manera descentralizada mediante servicios web, además, se ha fortalecido el manejo de los datos mediante la inclusión de la base de datos *SQL Server 2012*. La infraestructura del servidor se puede apreciar en la Figura 14.

Para la correcta adopción del programa de inducción en la utilización de sistema dirigido a *key user* del sistema *Ñawpax* se tiene establecido el siguiente plan de capacitación (ver Tabla 16).

Tabla 16

Programa de Inducción del Sistema Ñawpax

Horario	Día 01	Día 02	Día 03
08:30 a.m. - 9:00 a.m.	<u>Introducción y entorno:</u> - estructura sistemática.	Desarrollo de plan de trabajo	<u>Seguridad y prevención de pérdidas:</u> capacitación práctica
09:00 a.m. - 9:30 a.m.	Duración 1hr 00min capacitador: analista de sistemas anexo: 1215 tipo: presencial lugar: oficina Trujillo	<u>Procesos y desarrollo estratégico</u> capacitación práctica -capacitación en <i>bizagi modeler</i> duración 01h 00min capacitador: coordinadora de procesos y desarrollo estratégico anexo 1135 tipo: presencial lugar: oficina Trujillo	- control de ingreso y salida de caja - control de ingreso y salida de recaudación virtual - coordinación para la toma de control arqueos. Duración: 01 h 00min capacitador: jefe nacional de seguridad sistema contable anexo: 1179 tipo: presencial / virtual lugar: oficina Trujillo
9:30 a.m. - 10:00 a.m.	<u>Jerarquía funcional de negocio:</u>	<u>Créditos grupales</u>	<u>Existencias</u>
10:00 a.m. - 10:30 a.m.	- modulación estructural de negocio. - modificación de sistemas jerárquicos. Duración 1hr 00min capacitador: coordinadora de sistemas anexo: 1124 tipo: presencial lugar: oficina Trujillo	capacitación práctica - planificación de la estrategia comercial - divisiones y tipología de productos financieros. - tipo de acuerdos comerciales - validación en sistema Ñawpax duración 1h capacitador: coordinador divisional de créditos grupales anexo: 1010 tipo: presencial / virtual lugar: oficina Trujillo	gestión del área de existencias - planificación y ejecución de cuadratura - control de transacciones - análisis , conciliaciones y ajustes - revisión del cuadro documentario financiero - control del ingreso de cuadratura al sistema -control de las operaciones de las sucursales virtuales - generación de reportes del área de existencias en sistema Ñawpax
10:30 a.m. - 11:00 a.m.	<u>Administración del personal en sistema:</u> - carga de contratos y memorándum. - actualización de legajos. - requerimiento de sanciones. - renovaciones de contratos - renunciaciones y cartas de respuestas. <u>Planillas:</u> -marcaciones y ocurrencias.		- operaciones de existencias en Ñawpax: - introducción al Ñawpax (accesos de usuario, elementos de la interfaz, pantalla rf) - tipología. - ASN - sucursales virtuales de Ñawpax
11:00 a.m. - 11:30 a.m.	-boletas de pago. Duración 1hr 00min capacitador: jefe de planillas y administración de personal anexo: 1162 tipo: presencial lugar: oficina Trujillo	<u>Modelo de recaudación</u> capacitación práctica - planificación del proceso de pago, registro en sistema. - validación en sistema Ñawpax duración 1h capacitador: gerente divisional de recaudación anexo 1325 tipo: presencial / virtual lugar: oficina Trujillo	duración 04h 00min capacitador: área de existencias tipo: presencial lugar: oficina Trujillo
11:30 a.m. - 12:00 a.m.	<u>Procesos y desarrollo estratégico</u>		
12:00 p.m. - 12:30 p.m.	organigrama de la empresa: -soporte administrativo. - negocio financiero. -organigrama estructural y funcional - presentación de la intranet	<u>Planeamiento comercial:</u> capacitación práctica - proceso general de la planificación comercial - generación y estado de los créditos en el sistema: pendiente,	

	<p>normas de finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - planificación de la estrategia financiera - política corporativa nacional - implementación de la estrategia financiera por locación <p>normas de planeamiento financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> - generación activación de recaudamiento - pedidos de financiamiento <p>duración 4h 06min</p> <p>capacitador: coordinadora de procesos y desarrollo estratégico</p> <p>anexo 1135</p> <p>tipo: presencial</p> <p>lugar: oficina Trujillo</p>	<p>autorizado, recibido, cancelado.</p> <ul style="list-style-type: none"> - generación de crédito grupal. - indicadores del área de planeamiento comercial - validación en sistema Nawpax <p>duración 1h</p> <p>capacitador: jefe de planeamiento comercial</p> <p>anexo: 4511</p> <p>tipo: presencial / virtual</p> <p>lugar: oficina Trujillo</p>
12:30 a.m. - 01:00 p.m.	<p><u>Sistemas y ti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - integración de la herramienta ms office 365 (correo, contactos, calendario, <i>teams</i>, <i>onedrive</i>, entre otros) con sistema Nawpax 	
01:00 p.m. - 01:30 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> - calendario (reuniones de trabajo, separación de salas y equipos, invitaciones, entre otros), asignación de actividades en sistema <p>duración 1hr 00min</p> <p>capacitador: supervisor de soporte y <i>helpdesk</i></p> <p>anexo: 2526</p> <p>tipo: presencial</p> <p>lugar: oficina Trujillo</p>	<p><u>Contabilidad</u></p> <p>capacitación práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> - caja chica. - gestión de cobros y deudas. - planilla de pagos <p>duración 00h 30min</p> <p>capacitador: asistente de caja chica, gastos</p> <p>anexo 1189</p> <p>tipo: presencial / virtual</p> <p>lugar: oficina Trujillo</p>

Nota: Adaptado de *Manual de Operaciones* por Cooperativa Kori, 2019.

El área de talento humano es responsable de coordinar con cada capacitador el horario de capacitación, calzando y/o coordinando la capacitación según el horario de trabajo vigente del nuevo colaborador.

El área de talento humano es responsable de asegurar el cumplimiento del "programa de inducción"; y enviar el informe final de capacitación (registros y notas) al gerente, jefe o superior inmediato del colaborador.

Figura 14

Infraestructura Servidor Nawpax

	
<p>Sistema operativo: windows 7 profesional – windows 10 pro RAM: 40 GB</p> <p>Procesador: Core i3 o superior App: sistema Nawpax, (cliente) Reporting viewer 2012 Net framework 4.7.1 Microsoft soap toolkit 3 Microsoft system CLR types for SQL server 2014 Sol server 2012 native client SQLClient Fox 9.0 Servicios: Puerto: n Protocolo: TCP Servicio: base de datos SQL</p>	<p>Servidor de producción Nawpax Os: Windows server 2016 standard RAM: 16 GB Procesador: Intel Xeon 55 2620/4 (4 procesadores,4 núcleos) Disco duro: C: 100 GB D:200 GB Servicios: SQL server 2012, Microsoft IIS 10.0 App: sistema Nawpax, (servidor) Reporting services 2012 Net framework 4.7.1 Fox 9.0 Servicios: Puerto:80 Protocolo: TCP Servicio: sistema Nawpax Puerto:1433 Protocolo: TCP Servicio: SQL base de datos Puerto:4370 Protocolo: TCP Servicio: biometría</p>

Nota: Adaptado de Manual de Operaciones por Cooperativa Kori, 2019.

Características Generales

- Flexible (Parametrizable y modular)
- Escalable (usuarios, agencias, módulos).
- Fácil de usar (intuitivo).
- Seguro (accesos controlados, *logs* auditables).
- Robusto (motor de BD confiable, réplica BD).
- Alta conectividad (ADSL. Dial Up, fibra, satelital).
- Centralizado (base de datos, clientes únicos, gestión central).
- Arquitectura en capas.

Características Funcionales

- Cliente único, el cual permite ver la posición de un cliente con todos los productos que tiene contratados con la institución, además permite ver la posición de los grupos, pudiendo llegar al detalle por cliente.

- Su autenticación es por usuario y las opciones que permite visualizar son por medio de permisos, los cuales tienen roles, y se le pueden agregar roles adicionales de manera específica.
- Es Multi-moneda. Permite la creación de productos en distintas monedas y hacer operaciones de cambio entre ellas. Por cada moneda maneja tres tipos de cambio (fijo, banco e institución) cada uno tiene opciones de compra y venta.
- Se puede realizar la configuración tanto de productos activos como pasivos, teniendo la opción de configuración de tasas, autorizaciones, reglas, configuración de productos, cronogramas, tiempos libres, etc.
- Incorpora reportes en todos los niveles, tanto funcionales, como para la toma de decisiones y seguimiento de los productos configurados. Estos pueden ser exportados a Excel o PDF.
- Genera una contabilidad a partir de las transacciones realizadas, así como un control de cuentas en bancos y financieras.
- Permite la navegación entre reportes – *Drill Down*.
- Permite la emisión de contratos y notificaciones en base a plantillas.
- Implementa mayor seguridad y flexibilidad en la asignación de acceso al sistema, como ser: *Log* de seguimiento de manejo de registros en la base de datos, fecha del último ingreso y usuario, manejo de sesiones con identificación de permisos y asignación de múltiples perfiles con tiempo limitado.

7.3.3 Arquitectura

En este punto detallamos todos los módulos desarrollados y hacemos una pequeña descripción de la funcionalidad que se ejecuta en el sistema de información *Ñawpax*.

El módulo de clientes contiene toda la funcionalidad del registro de datos de clientes, tomando en cuenta los datos personales, direcciones, teléfonos, correos electrónicos y relación con la empresa. Además, cuenta con un formulario de registro de fuentes de ingreso de nuestros clientes. Este módulo es alimentado tanto con socios como con clientes. Este módulo brinda la automatización al proceso PORC – Registro de cliente del mapa de procesos de la cooperativa (ver Figura 15)

Figura 15

Modelo de Apertura Cliente

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Módulo de Ahorros. El módulo de ahorros está comprendido por el registro de:

- Apertura de cuenta de ahorros.
- Permite el registro de distintos tipos de cuenta: Individual o mancomunada.
- Operaciones sobre cuentas de ahorro.
- Es posible el registro de operaciones en efectivo o mediante transferencias bancarias ya sea entre cuentas de la cooperativa o cuentas de externas.

Impresión de documentos: Generación de contratos y cronogramas.

- Este módulo brinda automatización al proceso Poca – Captación de ahorros del mapa de procesos de la cooperativa. Ver Figura 16.

Figura 16

Módulo de Ahorro

Figura 16. Módulo de Ahorro

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Módulo de Créditos. El módulo está comprendido por la siguiente funcionalidad:

- Registro de solicitudes individuales y grupales: Este nos permite obtener información de los montos, fechas de desembolso y analista que capta al grupo.
- Las solicitudes individuales están asociadas a una solicitud grupal de acuerdo al tipo de producto de crédito que ofrecemos.
- Aprobación de solicitudes de crédito: En este se realiza la generación de:
- Cuentas de crédito (individual - grupal): Se generan tanto individuales y grupales.

- Cronogramas de pago: Cada crédito individual tendrá asociado un cronograma de pago de acuerdo a la fecha propuesta de desembolso, monto desembolsado, plazo del crédito y tasa. Estos cronogramas son también reflejados en un cronograma grupal correspondiente al producto ofrecido.
- Generación de avales: Cada una de las integrantes del grupo es avalada por el resto de las integrantes del grupo. Se calculan los montos de garantía personal de acuerdo al monto solicitado de cada una de las clientas.
- Giro de cheques: Con el crédito ya aprobado se giran tantos cheques como integrantes tenga el grupo de acuerdo al medio (banco o caja) seleccionado por el mismo.
- Emisión de cheques: Una vez que se cuenta con los cheques girados se procede a realizar la emisión e impresión de los mismos.
- Impresión de documentación: Junto con la emisión de los cheques se realiza la impresión de los documentos contractuales los cuales son generados para cada una de las integrantes del grupo. Estos documentos comprenden: Cartilla de identificación, reglamento interno, hojas resumen individual, hoja resumen grupal, ficha de pago, cargo de recepción y hoja de cobranza
- Desembolso: El módulo cuenta con funcionalidades de registro de desembolso éxitos, rechazo (para este caso se vuelve a generar todos los pasos del proceso de aprobación) y desembolso con política de flexibilidad (registro de desembolso con fecha posterior). Se puede observar la versatilidad en las Figuras 17, 18, 19 y 20. Desde la aprobación del crédito hasta su cobranza.

Figura 17*Aprobación de Crédito*

Aprobación de Comité

Solicitud: **01-000000**

Cliente: 00-000000.0

Analista: Monto Experto: 0.00

Fte. Ingreso:

Producto: Servicio: **CONSUMO NO REVOLVENTE** Destino del Crédito:

Tasa Interés: 0.0000% Tasa Mora: 0.0000% Nro. Personas Seguro: Seg. Desg.: 0.0000% Asumir Seguro Seg. Sin.: 0.0000%

Garantías: Monto Aprobado: 0.00 Fecha Desembolso: 07-09-2021 Cuotas: 0 Período: 0 P. Libre: 0 P. Gracia: 0 c/Pagare Preferido

Tipo de período: Período Fijo Fecha Fija Fin de Mes Tipo de cuota: Fija Fija Ajustada Libre Amortización Días Libres Desagio Vertical Cobrar ITF

Creciente Decreciente Vivienda

Clasificación: Comentario de Propuesta:

CREP100

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Figura 18*Emisión de Crédito*

Desembolso

Crédito:

Código Cliente:

Apoderado:

Datos del Desembolso:

Desembolso	Intereses	Otros	ITF	Neto	Tipo Desembolso
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	CHEQUE

ITF Efectivo Cobrar ITF

CRE2100

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Figura 19*Generación de Cronograma de Pago*

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Figura 20*Cobranza de Crédito Otorgado*

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Módulo de Transacciones. Este está comprendido por todas las operaciones realizadas por el área operativa de la agencia (caja) tales como:

- Recuperación de crédito: pagos de cuotas de crédito.
- Operaciones de ahorro: registro de operaciones de ahorro (internamente relacionado con el módulo de ahorros).
- Operaciones varias de ventanilla (pagos varios, remesas a bancos, cierres, apertura y cuadros de bóveda).

Este módulo también cuenta con las operaciones realizadas por los canales de pago (pagos de cuota y depósito de ahorros). Estas operaciones se realizan mediante archivos de transferencia los cuales son absorbidos por este módulo. Ver Figura 21.

Figura 21

Módulo de Transacciones

MÓDULO DE TRANSACCIONES

Transacciones

- Deposito en Efectivo
- Retiro en Efectivo
- Transferencia entre cuentas
- Externos
- Movimientos
- Pago pendientes (Cancelación)
- Reimpresión de Vouchers
- Deposito con transferencia de
- Depósito Apertura Trans. entre
- Requerimiento de efectivo
- Retiro con Transf. Interbancar
- Retiro con Cheque
- Salir

Usuario: 0001 Fecha: 7/09/2021 - ENTORNO OPERATIVO

Depósitos en Efectivo

Numero Cuenta: [---] [✓] [🔍] [🗑️]

Datos del Cliente

Nombre / Razon Social	Relacion	Tipo Doc.	Nro. Doc	Edad
[Empty Table]				

Datos de la Cuenta

Plan Producto: [] Tipo de Cuenta: []

Moneda Cuenta: [] Agencia: []

Moneda Trans: [---SELECCIONAR---] Importe: [0.00]

Datos del Deposito

DEPOSITO EN

Monto a Depositar: [0.00] [ITF Efectivo]

Efectivo: [0.00] [Redondear]

Vuelto: [0.00]

ITF: [0.00]

Referencia: []

Autoriza no Cobro ITF [Guardar] [Cancel] [Salir]

AH01200

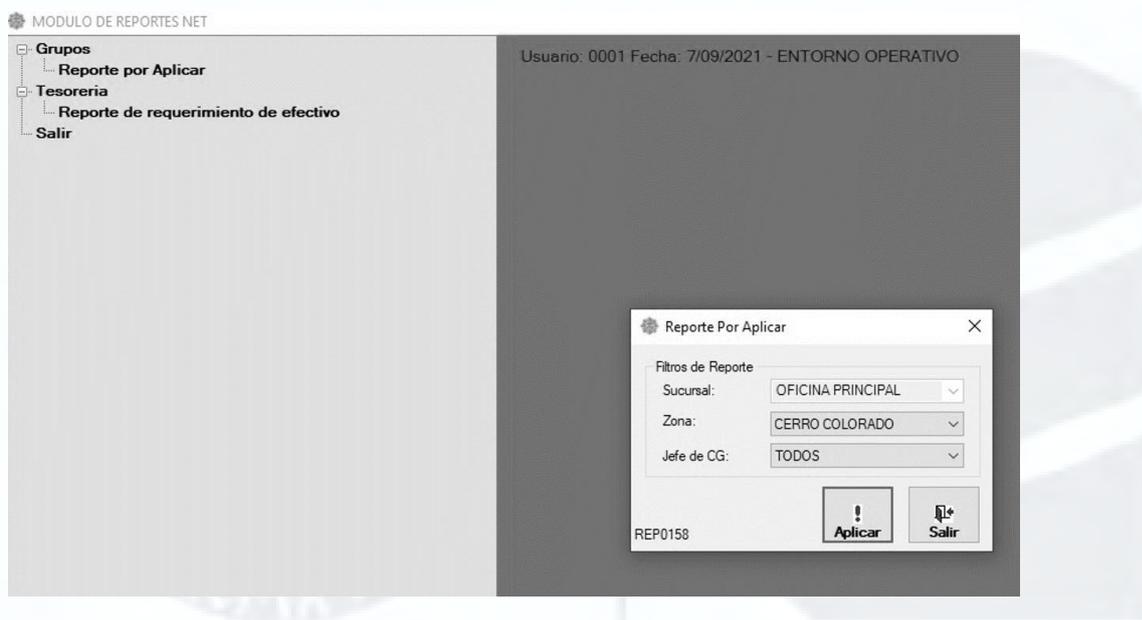
Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Módulo de Reportes. El módulo de reportes (ver Figura 22) cuenta con la generación de reportes de soporte al área de negocios de la empresa, estos son:

- Mora, gestión de mora, operativo, pagos (día - grupo).
- Agendas de analistas.
- Reporte de renovaciones y cancelaciones.

Figura 22

Módulo de Reportes



Nota: Tomado “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Módulo de Tesorería y Servicios. Este módulo como se aprecia en la Figura 23 cuenta con funcionalidades tales como:

- Registro de operaciones: Movimientos sobre las cuentas de la empresa.
- Registro de cuentas y chequeras: Para la emisión de cheques.
- Reportes de movimientos y saldos: Con estos reportes se realiza la conciliación con el área contable.
- Conciliación con ventanilla.

Figura 23*Módulo de Tesorería y Servicios*

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

Módulo de Contabilidad. Este módulo (ver Figura 24) se encarga de la generación de los datos contables de todas las operaciones registradas en el sistema de información, así como generaciones de balances, y documentos contables de mayor auxiliar y detalle de la contabilidad de la empresa.

Figura 24*Módulo de Contabilidad*

Nota: Tomado de “Sistema Interno: Ñawpax” por Cooperativa Kori, 2013.

7.4 Conclusión

De acuerdo al modelo de negocio de dispersión podemos concluir que con un buen sistema de capacitación tanto operacional como estructural que es la arquitectura del sistema los resultados serán exitosos, este modelo será replicado de acuerdo a sus sucursales.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

Todas las actividades descritas en el capítulo anterior deben generar un impacto positivo en Coopac Kori, tanto en indicadores financieros, operativos y sociales. Para poder obtener el resultado esperado Coopac Kori deberá ejecutar anualmente el plan operativo para medir el resultado esperado. En el apéndice B se muestra el estado de situación financiera, donde se espera alcanzar en los próximos cinco años una cartera neta de S/ 13,3 millones de soles con una mora \leq al 2%. Asimismo, S/ 9,6 millones de soles de depósitos a plazo que servirán como fuente de fondeo para la agencia Trujillo y resultado neto del ejercicio de S/ 1,9 millones de soles con una tasa activa anual del 113% y una tasa pasiva del 10%. Por el lado operacional se concretarán los convenios de dispersión y recaudación con 4 bancos y una caja municipal (BCP, Interbank, BBVA, Scotiabank y Caja Arequipa) que sumados harían 31 puntos de atención y más de 300 agentes corresponsales, donde las socias de la cooperativa podrán realizar las operaciones de desembolso y pago de créditos. Por último, por el lado social se espera que, para el quinto año, la Coopac Kori atienda a 52,430 socias mujeres de los segmentos socio económicos D y E de tal población.

Según los números brindados por el departamento de minería de datos al 2021 los indicadores financieros para el usuario final al cierre del ejercicio diciembre 2021, Coopac Kori cerró con 120,012 socias activas de las cuales el 12% (12,002 socias) ingresaron al sistema financiero como nuevas; destinando el crédito al emprendimiento de sus negocios propios (comercio, alimentos, dulcería, cafetería, jugos etc.). Pasando a tener ingresos de semanales de S/ 0.00 a S/ 300.00 soles semanales. Antes del crédito se dedicaban a las labores domésticas no aportando a la canasta familiar, siendo la única fuente de ingreso el trabajo del esposo y/o conviviente. Pero ahora con la oportunidad de emprender sus negocios propios, contribuyen a la canasta básica familiar. Asimismo, el 86% de las socias de Coopac Kori (103,200 socias) invirtieron el crédito en hacer crecer su negocio pasando de tener

ingresos semanales de S/ 300.00 soles a S/ 500.00 soles semanales. Por lo mencionado, el producto crédito grupal contribuye fuertemente a que las familias incrementen sus ingresos familiares.

8.1 Conclusión

Se concluye que los beneficios esperados a cinco años son atractivos para los inversionistas. La mora $\leq 2\%$ y un crecimiento de más de S/ 13,2 millones resaltan la adecuada estrategia de crecimiento. Asimismo, el modelo de recaudación y dispersión es innovador, y sería la única institución financiera que realice tal modelo ahorrándose costos operativos al no contar con cajas físicas en sus agencias.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

Con el análisis externo e interno que analizamos en la presente consultoría, podemos concluir que el éxito de la operación se encuentra directamente relacionada con la estructura de costos de la empresa que aseguran una tasa de crédito competitiva. Respecto a la labor de capacitación, la empresa cuenta con una buena gestión de recursos humanos al evaluar y gestionar las habilidades de sus colaboradores. El uso de herramientas mediante la sistematización del proceso permite el conocimiento y aplicación de cada lineamiento establecido por la empresa, de modo que de identificarse alguna oportunidad de mejora sería tratada de inmediato. Resulta importante contar con un bajo índice de rotación de personal e innovar constantemente en temas tecnológicos financieros para no tener dificultades al momento de ofrecer el servicio a los clientes de la región de Trujillo.

Es notable El crecimiento sostenible de Coopac Kori, pasando de ser una empresa de un millón de activos a tener más de cien millones de activos, pues, existe el compromiso de atender a sectores que la banca actual no atiende. Una de las ventajas que respalda el modelo de negocio es el de operar sin ventanillas propias. Con ello se obtienen beneficios, tanto para Coopac Kori como para sus socios, no obstante, trae consigo el riesgo de la saturación de clientes de otras entidades.

Podemos concluir que uno de los puntos clave del éxito, es reconocer el impacto de la alta concentración de socios en las instituciones financieras, la cual es dependiente de la rotación de la recaudación y dispersión de los mismos.

Para alcanzar el objetivo de expansión, es importante tener una fuente de financiamiento externo. Como mencionamos el fondeo, esta fuente es esencial en la apertura de una nueva oficina.

9.2 Recomendaciones

Las recomendaciones como grupo consultor son las siguientes:

Postular una nueva misión: Al 2023, seguir siendo la mejor cooperativa de ahorros y créditos del Perú con enfoque de inclusión financiera contando con 150000 socias activas.

Mantener el modelo de negocio en la recaudación y dispersión, el cual podrá tener mejoras constantes por el uso de herramientas tecnológicas, las cuales sirve al momento de realizar operaciones bancarias sin necesidad de acudir a un espacio físico.

Se plantea formar un comité de proyecto para la correcta implementación de la nueva oficina en la región de Trujillo, con el fin de evaluar y controlar cada hito que se presenta en el plan de implementación de la nueva sede.

Definir los roles y responsabilidades de los colaboradores, los cuales garantizarán el óptimo desempeño de la empresa. Las capacitaciones tienen que ser constantes y brindar resultados favorables como son la generación de reportes a nivel de operaciones, los cuales serán solicitados por el gerente general. Asimismo, las buenas prácticas serán escalables y sostenibles en el tiempo.

Capacitar constantemente a los colaboradores en el uso del sistema *Ñawpax*. La información que está contenida en el mismo, brindará datos importantes para la toma de decisiones como es el control financiero y control operacional.

Referencias

- Asociación de Bancos del Perú. (2016). *La tasa de morosidad en el Perú es menor a la de México y Brasil*.
<https://www.asbanc.com.pe/paginas/noticias/detallenoticia.aspx?itemid=19>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2007, junio). *La rentabilidad de la banca peruana*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/reporte-estabilidad-financiera/2007/junio/ref-junio-2007-recuadro-4.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Avances de la inclusión financiera y el rol del banco central*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/publicaciones/revista-monedas/moneda-155/moneda-155-05.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017, 28 de abril). *Disposiciones de encaje en moneda nacional*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Circulares/2017/circular-013-2017-bcrp.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020, noviembre). *Reporte de estabilidad financiera*.
<https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-estabilidad-financiera/ref-noviembre-2020.html>
- Banco Mundial. (2015, 5 de agosto). *Perú pone en marcha estrategia nacional para ampliar la inclusión financiera*.
<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/08/05/peru-launches-national-financial-inclusion-strategy-to-expand-financial-inclusion>
- Berger, M., Goldmark, I., & Miller, T. (2006). *Boom de las microfinanzas: el modelo latinoamericano visto desde adentro*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibpucp-ebooks/detail.action?docID=3306322>.

- Bloomberg Intelligence. (2020, 24 de noviembre). *Los mejores y peores lugares para estar en la era del covid*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-11-24/los-mejores-y-peores-lugares-para-estar-en-la-era-del-covid-khwlaifq>
- Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter; cómo distanciarse de la competencia con éxito*. España: 50Minutos.
- Calleja, F. (2017). *Análisis de estados financieros*. Pearson Education.
- Cooperativa kori. (2019). *Manual de procesos de negocios: guía de producto de credito sumaq warmi*. Departamento de operaciones.
- De los Ríos, J., & Trivelli, C. (2011). Savings mobilization in conditional cash transfer programs: seeking mid-term impacts. *Social protection for social justice*, <https://www.ids.ac.uk/download.php?file=files/dmfile/DeLosRiosTrivelli2011SavingSmobilisationinCCTinPeruCSPconferencedraft.pdf>
- Fondesurco. (2020). *Memoria anual*. <https://www.fondesurco.pe/wp-content/uploads/2021/05/Memoria%20Anual%20Cooperativa%20Fondesurco%202020.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, diciembre). *Panorama económico departamental*. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/panorama-economico-departamental/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, mayo). *Informe técnico*. <https://www.inei.gob.pe/media/menurecursivo/boletines/05-informe-tecnico-panorama-economico-departamental-mar-2021.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2020, 16 de octubre). *Suscripción del protocolo verde*. <https://www.gob.pe/institucion/minam/noticias/307538-minam-y-entidades-financieras-suscriben-el-protocolo-verde-a-fin-de-promover-proyectos-sostenibles-en-el-pais>

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2017). *Fundamentos de finanzas corporativas*.
Boston: McGraw - Hill Interamericana.

Stickney, P., Avolio, B., Francis, J., Schipper, K., & Weil, R. (2012). *Contabilidad
financiera: una introducción a conceptos, métodos y usos*. Cengage Learning.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP . (2018). *Supervisión de las cooperativas de
ahorro y crédito*. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOL-
QUINCENAL/BoletinSem2_2018.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOL-QUINCENAL/BoletinSem2_2018.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019, 4 de diciembre). *Género e inclusión
financiera*. [https://www.sbs.gob.pe/portals/4/jer/pub-estudios-
investigaciones/genero_e_inclusion%20.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/4/jer/pub-estudios-investigaciones/genero_e_inclusion%20.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020, diciembre). *Estadística financiera*.
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/diciembre/sf-2103-di2020.pdf>

Apéndice A: Gastos en Bienes y servicios

Tabla A1

Gastos en Bienes y Servicios

Gastos en bienes y servicios	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquileres												
Alquiler agencia	7,772	7,772	7,772	7,772	7,772	7,772	7,772	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125
Movilidad												
Movilidad analistas	4,928	6,908	9,196	11,176	13,816	16,104	18,084	21,666	21,666	21,666	21,666	21,666
Gastos por viajes												
Pasajes aéreos	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	2,645	2,645	2,645	2,645	2,645
Viáticos al personal	708	708	708	708	708	708	708	740	740	740	740	740
Servicios no personales												
Asesoría legal	195	195	195	195	195	195	195	204	204	204	204	204
Publicidad y publicaciones												
Art. Publicitarios	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600
Publicación avisos	77	77	77	77	77	77	77	80	80	80	80	80
Primas de seguros												
Seguros de bienes	190	190	190	190	190	190	190	198	198	198	198	198
Seguro desgravamen clientes	329	355	527	786	1,022	1,320	1,599	2,002	2,277	2,641	2,981	3,337
Seguro por deshonestidad	71	71	71	71	71	71	71	74	74	74	74	74
Seguro robo y asalto	50	50	50	50	50	50	50	52	52	52	52	52
Seguro multiriesgo	44	44	44	44	44	44	44	46	46	46	46	46
Seguridad												
Vigilancia y protección. particular	6,445	6,445	6,445	6,445	6,445	6,445	6,445	6,738	6,738	6,738	6,738	6,738
Vigilancia. y monitoreo alarmas	100	100	100	100	100	100	100	105	105	105	105	105
Correspondencia												
Mensajería	103	103	103	103	103	103	103	107	107	107	107	107
Mantenimiento												
Rep. Mante. -edificios	123	123	123	123	123	123	123	129	129	129	129	129
Rep.y manten. -mobiliario	788	788	788	788	788	788	788	824	824	824	824	824
Rep. y manten. -vehículos	238	238	238	238	238	238	238	249	249	249	249	249
Rep y manten. -software	550	550	550	550	550	550	550	575	575	575	575	575
Servicios												
Energía	983	983	983	983	983	983	983	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027
Agua	126	126	126	126	126	126	126	132	132	132	132	132
Teléfonos fijos	86	86	86	86	86	86	86	90	90	90	90	90
Teléfonos celulares	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	5,587	5,587	5,587	5,587	5,587
Gastos de relaciones públicas												
Gastos de representación	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750
Capacitación												
Capacitación al personal	221	221	221	221	221	221	221	231	231	231	231	231
Materiales y útiles de escritorio												
Sumin. tóner/tintas impresora	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	1,320	2,857	2,857	2,857	2,857	2,857
Sumn. útiles de escritorio	1,294	1,294	1,294	1,294	1,294	1,294	1,294	1,352	2,502	2,502	2,502	2,502
Sumin. fotocopias/anillados	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Formatos clientes	1,100	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,498	2,498	2,498	2,498	2,498
Total gastos generales	39,176	42,471	44,931	47,170	50,046	52,632	54,891	68,691	70,115	70,479	70,819	71,175
Eventuales	3,918	4,247	4,493	4,717	5,005	5,263	5,489	10,304	10,517	10,572	10,623	10,676
Gastos en bienes y servicios	43,094	46,718	49,424	51,887	55,050	57,896	60,381	78,994	80,633	81,051	81,442	81,851

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Tabla A2*Gastos en Bienes y Servicios*

Gastos en bienes y servicios	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Alquileres												
Alquiler agencia	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,125	8,478	8,478	8,478	8,478	8,478
Movilidad												
Movilidad analistas	21,666	21,666	21,666	21,666	21,666	21,666	21,666	22,608	22,608	22,608	22,608	22,608
Gastos por viajes												
Pasajes aéreos	2,645	2,645	2,645	2,645	2,645	2,645	2,645	2,760	2,760	2,760	2,760	2,760
Viáticos al personal	740	740	740	740	740	740	740	773	773	773	773	773
Servicios no personales												
Asesoría legal	204	204	204	204	204	204	204	213	213	213	213	213
Publicidad y publicaciones												
Art. Publicitarios	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Publicación avisos	80	80	80	80	80	80	80	84	84	84	84	84
Primas de seguros												
Seguros de bienes	198	198	198	198	198	198	198	207	207	207	207	207
Seguro desgravamen clientes	3,620	3,980	4,287	4,590	4,828	5,153	5,362	5,827	6,010	6,307	6,514	6,720
Seguro por deshonestidad	74	74	74	74	74	74	74	77	77	77	77	77
Seguro robo y asalto	52	52	52	52	52	52	52	54	54	54	54	54
Seguro multirriesgo	46	46	46	46	46	46	46	48	48	48	48	48
Seguridad												
Vigilancia y protec. Particular	6,738	6,738	6,738	6,738	6,738	6,738	6,738	7,031	7,031	7,031	7,031	7,031
Vigil. Y monitoreo alarmas	105	105	105	105	105	105	105	109	109	109	109	109
Correspondencia												
Mensajería	107	107	107	107	107	107	107	112	112	112	112	112
Mantenimiento												
Rep. manten. -edificios	129	129	129	129	129	129	129	134	134	134	134	134
Rep.y manten. -mobiliario	824	824	824	824	824	824	824	860	860	860	860	860
Rep. y manten. -vehículos	249	249	249	249	249	249	249	259	259	259	259	259
Rep y manten. -software	575	575	575	575	575	575	575	600	600	600	600	600
Servicios												
Energía	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,027	1,072	1,072	1,072	1,072	1,072
Agua	132	132	132	132	132	132	132	138	138	138	138	138
Teléfonos fijos	90	90	90	90	90	90	90	94	94	94	94	94
Teléfonos celulares	5,587	5,587	5,587	5,587	5,587	5,587	5,587	5,830	5,830	5,830	5,830	5,830
Gastos de relaciones públicas												
Gastos de representación	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Capacitación												
Capacitación al personal	231	231	231	231	231	231	231	241	241	241	241	241
Materiales y útiles de escritorio												
Sumin. tóner/tintas impresora	2,857	2,857	2,857	2,857	2,857	2,857	2,857	2,981	2,981	2,981	2,981	2,981
Sumn. útiles de escritorio	2,502	2,502	2,502	2,502	2,502	2,502	2,502	2,611	2,611	2,611	2,611	2,611
Sumin .fotocopias/anillados	7	7	7	7	7	7	7	8	8	8	8	8
Formatos clientes	2,498	2,498	2,498	2,498	2,498	2,498	2,498	2,606	2,606	2,606	2,606	2,606
Total gastos generales	71,458	71,818	72,125	72,429	72,666	72,991	73,200	76,614	76,797	77,095	77,301	77,507
Eventuales	10,719	10,773	10,819	10,864	10,900	10,949	10,980	15,323	15,359	15,419	15,460	15,501
Gastos en bienes y servicios	82,176	82,590	82,944	83,293	83,566	83,940	84,180	91,937	92,157	92,514	92,761	93,009

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

A nivel de gastos de servicios de terceros para el año uno los gastos generales ascienden a S/ 768,421.00 soles .Siendo los más representativos para el primer año el gasto de movilidad que representa el 25% del total de los gastos de servicios por terceros , esto debido a que Coopac Kori otorga a todos sus analistas de crédito una movilidad semanal para el desempeño de sus funciones , el gasto de alquiler de agencia que representa el 12% y, gasto de seguridad y de útiles de escritorio el 10% de los gastos de servicios de terceros. Mientras que para el año dos, el total de gastos de servicios de terceros asciende a S/ 1,045,067.00 siendo para este segundo periodo el gasto de movilidad y gasto de alquiler de oficina que representan el 25% y 10% respectivamente. Tanto para que año uno como para el año dos, la representatividad del gasto de las partidas son las mismas, esto debido a que la Coopac Kori cuenta con un capital definido y presupuestos establecidos por todas las agencias que administra. Por último, el incremento de gastos en el año dos con respecto al año uno es del 36%, sin embargo, este incremento no afecta a la utilidad de la empresa esto a que su incremento es proporcional a los ingresos financieros. (Ver Tabla A1 – A2)

Apéndice B: Proyección de Estados Financieros

Tabla B1
Estado de Situación Financiera - Conservador

	Año			Año 1												Vr h	Vrv
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12				
Activo		330,758	580,744	860,930	1,282,953	1,667,273	2,154,175	2,610,114	3,113,740	3,541,305	4,105,921	4,633,996	5,187,013	1468%	100%		
Disponible e inversiones		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	0%	0%		
Cartera		334,050	589,611	875,559	1,306,186	1,698,136	2,194,484	2,658,290	3,183,130	3,620,851	4,198,877	4,739,494	5,305,646	1488%	102%		
-Prov. para la colocación		-4,792	-10,367	-16,129	-24,733	-32,363	-41,809	-49,676	-70,890	-81,046	-94,456	-106,998	-120,133	2407%	-2%		
Pasivo y patrimonio		330,758	580,744	860,930	1,282,953	1,667,273	2,154,175	2,610,114	3,113,740	3,541,305	4,105,921	4,633,996	5,187,013	1468%	100%		
Pasivo		418,939	768,982	1,159,422	1,700,881	2,210,339	2,830,754	3,416,731	4,095,186	4,673,478	5,376,540	6,021,512	6,672,724	1493%	129%		
Patrimonio		-88,181	188,238	-298,492	-417,927	-543,066	-676,579	-806,617	-981,446	-1,132,173	-1,270,618	-1,387,517	-1,485,711	1585%	-29%		
Resultados acumulados y reservas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Resultado del ejercicio		-88,181	-188,238	-298,492	-417,927	-543,066	-676,579	-806,617	-981,446	-1,132,173	-1,270,618	-1,387,517	-1,485,711	1585%	-29%		

	Año 2												Vr h	Vrv
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24		
Activo	5,626,002	6,189,141	6,672,491	7,148,548	7,521,915	8,030,769	8,361,049	8,706,981	8,980,428	9,424,579	9,733,141	10,041,133	94%	100%
Disponible e inversiones	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	0%	0%
Cartera	5,755,061	6,327,688	6,816,636	7,298,825	7,677,141	8,193,458	8,525,394	8,878,314	9,157,285	9,610,407	9,925,202	10,239,415	93%	102%
-Prov. para la colocación	-130,559	-140,047	-145,645	-151,777	-156,726	-164,189	-165,845	-172,833	-178,357	-187,328	-193,561	-199,782	66%	-2%
Pasivo y patrimonio	5,626,002	6,189,141	6,672,491	7,148,548	7,521,915	8,030,769	8,361,049	8,706,981	8,980,428	9,424,579	9,733,141	10,041,133	94%	100%
Pasivo	7,186,887	7,808,294	8,325,502	8,818,478	9,190,279	9,686,662	9,980,085	10,307,316	10,563,208	10,984,219	11,251,898	11,508,646	72%	115%
Patrimonio	-1,560,885	-1,619,153	-1,653,011	-1,669,930	-1,668,363	-1,655,893	-1,619,037	-1,600,335	-1,582,780	-1,559,640	-1,518,757	-1,467,512	-1%	-15%
Resultados acumulados y reservas	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-1,485,711	-15%
Resultado del ejercicio	-75,174	-133,442	-167,300	-184,219	-182,652	-170,182	-133,325	-114,624	-97,069	-73,929	-33,046	18,199	-101%	-15%

	Año 3			Año 4			Año 5		
	Mes 36	Vr h	Vrv	Mes 48	Vr h	Vrv	Mes 60	Vr h	Vrv
Activo	11,956,432	19%	100%	12,765,903	7%	100%	13,120,327	3%	100%
Disponible e inversiones	1,500	0%	0%	1,500	0%	0%	1,500	0%	0%
Cartera	12,205,856	19%	102%	13,032,521	7%	102%	13,394,474	3%	102%
-Prov. para la colocación	-250,924	26%	-2%	-268,118	7%	-2%	-275,647	3%	-2%
Pasivo y patrimonio	11,956,432	19%	100%	12,765,903	7%	100%	13,120,327	3%	100%
Pasivo	12,247,916	6%	102%	11,313,346	-8%	89%	9,682,958	-14%	74%
Patrimonio	-291,484	-80%	-2%	1,452,558	-598%	11%	3,437,369	137%	26%
Resultados acumulados y reservas	-1,467,512	-1%	-12%	-291,484	-80%	-2%	1,452,558	-598%	11%
Resultado del ejercicio	1,176,028	6362%	10%	1,744,042	48%	14%	1,984,811	14%	15%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

En cuanto al estado de situación financiera el incremento de la cartera de créditos en el año dos con respecto al año uno es del 93% mientras que para el año tres el incremento es del 19%, año cuatro 7% y año cinco 3% respectivamente. Esto se explica a que Coopac Kori en sus primeros años su crecimiento es agresivo mientras que para el año cinco el incremento de la cartera de créditos es moderado dado que para tal año ya la empresa habría cubierto su cuota de mercado propuesta tanto en cartera de créditos como en número de socios. Por el lado de los pasivos, las obligaciones con el público en el año dos con respecto al año uno es del 76% respectivamente mientras que para el año tres es de 6%, año cuatro -8% y años cinco - 6% respectivamente. Esto se explica que para los últimos años Coopac Kori estará financiando sus operaciones con recursos propios y fondeo. Por último, en los cinco años tanto la cartera de créditos (activo) como obligaciones con el público (pasivos) son las partidas más representativas del estado de situación financiera, representando estas más del 95% y la mora controlada no supera el 2% en los cinco años. Ver Tabla B1.

Tabla B2
Estado de Situación Financiera – Pesimista

	Año			Año 1									
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo		320,737	573,077	852,351	1,270,035	1,655,514	2,139,285	2,596,200	3,097,995	3,528,173	4,088,581	4,617,777	5,170,029
Disponible e inversiones		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Cartera		324,029	581,944	866,980	1,293,268	1,686,377	2,179,594	2,644,376	3,167,385	3,607,719	4,181,537	4,723,275	5,288,662
-prov. para la colocación		-4,792	-10,367	-16,129	-24,733	-32,363	-41,809	-49,676	-70,890	-81,046	-94,456	-106,998	-120,133
Pasivo y patrimonio		320,737	573,077	852,351	1,270,035	1,655,514	2,139,285	2,596,200	3,097,995	3,528,173	4,088,581	4,617,777	5,170,029
Pasivo		410,857	765,206	1,156,698	1,695,794	2,208,413	2,827,715	3,416,713	4,095,401	4,678,391	5,379,350	6,027,578	6,680,182
Depósitos a plazo fijo		410,857	677,025	968,460	1,397,302	1,790,485	2,284,649	2,740,133	3,288,783	3,696,946	4,247,176	4,756,959	5,292,666
Otros pasivos			88,181	188,238	298,492	417,927	543,067	676,580	806,617	981,446	1,132,173	1,270,618	1,387,517
Patrimonio		-90,121	-192,129	-304,347	-425,760	-552,898	-688,431	-820,513	-997,406	-1,150,218	-1,290,769	-1,409,800	-1,510,154
Resultados acumulados y reservas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio		-90,121	-192,129	-304,347	-425,760	-552,898	-688,431	-820,513	-997,406	-1,150,218	-1,290,769	-1,409,800	-1,510,154
Ingresos por intereses		6,397	16,759	29,581	43,927	65,531	85,195	110,097	130,402	150,825	171,565	198,954	224,569
Gasto por dpf's		1,017	3,667	6,473	9,613	14,340	18,644	24,093	29,185	34,947	39,753	46,099	52,034
Margen financiero bruto		5,380	13,092	23,107	34,314	51,191	66,552	86,004	101,217	115,878	131,812	152,855	172,535
Provisiones para créditos		4,792	5,575	5,762	8,604	7,630	9,446	7,867	21,214	10,155	13,410	12,542	13,135
Margen financiero neto		588	7,517	17,345	25,710	43,561	57,106	78,137	80,003	105,723	118,402	140,313	159,400
Gasto de administración		90,709	109,524	129,564	147,123	170,699	192,638	210,219	256,896	258,535	258,953	259,344	259,754
Gastos de personal		46,975	62,166	79,499	94,596	115,009	134,102	149,198	177,262	177,262	177,262	177,262	177,262
Gastos de terceros		43,734	47,358	50,064	52,527	55,691	58,536	61,021	79,634	81,273	81,691	82,082	82,492
Gastos pre operativos	-339,034												
Margen operacional neto		-90,121	-102,008	-112,218	-121,413	-127,139	-135,532	-132,082	-176,893	-152,812	-140,551	-119,031	-100,353
Resultado neto del ejercicio	-339,034	-90,121	-102,008	-112,218	-121,413	-127,139	-135,532	-132,082	-176,893	-152,812	-140,551	-119,031	-100,353
Resultado mensual			-11,887	-10,210	-9,195	-5,726	-8,393	3,450	-44,811	24,081	12,262	21,519	18,678
Indicadores		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(ingreso/cartera)		1.97%	2.88%	3.41%	3.40%	3.89%	3.91%	4.16%	4.12%	4.18%	4.10%	4.21%	4.25%
(utilidad/cartera)		-27.81%	-17.53%	-12.94%	-9.39%	-7.54%	-6.22%	-4.99%	-5.58%	-4.24%	-3.36%	-2.52%	-1.90%
(gasto adm./ingreso)		1418%	654%	438%	335%	260%	226%	191%	197%	171%	151%	130%	116%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Tabla B3
Estado de Situación Financiera – Pesimista

	Año 2												Año 3		Año 4	Año 5
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 36	Mes 48	Mes 60	
Activo	5,612,519	6,171,962	6,657,823	7,134,082	7,510,566	8,015,279	8,351,091	8,696,393	8,972,059	9,410,985	9,723,697	10,031,707	11,897,439	12,741,103	13,109,468	
Disponibles e inversiones	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
Cartera	5,741,578	6,310,509	6,801,968	7,284,359	7,665,792	8,177,968	8,515,436	8,867,726	9,148,916	9,596,813	9,915,758	10,229,989	12,146,863	13,007,721	13,383,615	
-prov. para la colocación	-130,559	-140,047	-145,645	-151,777	-156,726	-164,189	-165,845	-172,833	-178,357	-187,328	-193,561	-199,782	-250,924	-268,118	-275,647	
Pasivo y patrimonio	5,612,519	6,171,962	6,657,823	7,134,082	7,510,566	8,015,279	8,351,091	8,696,393	8,972,059	9,410,985	9,723,697	10,031,707	11,897,439	12,741,103	13,109,468	
Pasivo	7,200,761	7,821,407	8,344,089	8,840,252	9,218,178	9,713,448	10,015,454	10,345,112	10,606,282	11,025,139	11,300,059	11,559,930	12,249,634	11,349,258	9,732,812	
Depósitos a plazo fijo	5,715,050	6,260,522	6,724,936	7,187,242	7,548,248	8,045,085	8,359,561	8,726,076	9,005,947	9,442,359	9,740,419	10,041,173	11,829,480	12,644,897	12,999,724	
Otros pasivos	1,485,711	1,560,885	1,619,153	1,653,011	1,669,930	1,668,363	1,655,893	1,619,036	1,600,334	1,582,781	1,559,641	1,518,757	420154.3	-1295639.26	-3266912.82	
Patrimonio	-1,588,242	-1,649,445	-1,686,266	-1,706,171	-1,707,612	-1,698,169	-1,664,363	-1,648,719	-1,634,223	-1,614,154	-1,576,362	-1,528,223	-352,195	1,391,846	3,376,657	
Resultados acumulados y reservas	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,510,154	-1,528,223	-352,195	1,391,846	
Resultado del ejercicio	-78,088	-139,292	-176,112	-196,017	-197,459	-188,015	-154,210	-138,565	-124,069	-104,001	-66,209	-18,070	1,176,028	1,744,041	1,984,811	
Ingresos por intereses	251,395	272,690	299,822	322,990	345,837	363,763	388,227	394,450	395,932	408,372	428,580	442,618	6,038,756	6,762,038	7,075,050	
Gasto por dpf's	58,250	63,184	69,471	74,839	80,133	84,286	89,955	93,599	97,474	100,536	105,511	108,967	1,486,671	1,664,734	1,741,794	
Margen financiero bruto	193,145	209,506	230,351	248,151	265,704	279,476	298,272	300,851	298,458	307,836	323,068	333,651	4,558,130	5,104,073	5,340,338	
Provisiones para créditos	10,426	9,488	5,597	6,132	4,949	7,462	1,656	6,988	5,524	8,972	6,233	6,221	51,141	17,195	7,529	
Margen financiero neto	182,719	200,018	224,754	242,019	260,755	272,014	296,616	293,863	292,934	298,864	316,835	327,430	4,506,989	5,086,878	5,332,809	
Gasto de administración	260,807	261,221	261,575	261,924	262,197	262,571	262,811	278,219	278,438	278,795	279,043	279,291	3,330,961	3,342,837	3,347,998	
Gastos de personal	177,760	177,760	177,760	177,760	177,760	177,760	177,760	185,411	185,411	185,411	185,411	185,411	2,225,465	2,225,465	2,225,465	
Gastos de terceros	83,047	83,461	83,815	84,164	84,437	84,811	85,051	92,808	93,028	93,384	93,632	93,880	1,138,806	1,150,800	1,156,014	
Gastos pre operativos																
Margen operacional neto	-78,088	-61,204	-36,821	-19,905	-1,442	9,444	33,806	15,645	14,496	20,069	37,792	48,139	1,176,028	1,744,041	1,984,811	
Resultado neto del ejercicio	-78,088	-61,204	-36,821	-19,905	-1,442	9,444	33,806	15,645	14,496	20,069	37,792	48,139	1,176,028	1,744,041	1,984,811	
Resultado mensual	22,266	16,884	24,383	16,916	18,463	10,886	24,362	-18,161	-1,149	5,573	17,723	10,347	1,127,889	568,013	240,770	
Indicadores	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 36	Mes 48	Mes 60	
(ingreso/cartera)	4.38%	4.32%	4.41%	4.43%	4.51%	4.45%	4.56%	4.45%	4.33%	4.26%	4.32%	4.33%	49.71%	51.98%	52.86%	
(utilidad/cartera)	-1.36%	-0.97%	-0.54%	-0.27%	-0.02%	0.12%	0.40%	0.18%	0.16%	0.21%	0.38%	0.47%	9.68%	13.41%	14.83%	
(gasto adm./ingreso)	104%	96%	87%	81%	76%	72%	68%	71%	70%	68%	65%	63%	55%	49%	47%	

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Tabla B4
Estado de Situación Financiera – Optimista

	Año												
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo		340,780	598,432	887,197	1,322,139	1,718,217	2,220,010	2,689,863	3,209,234	3,649,930	4,231,888	4,776,181	5,346,183
Disponible e inversiones		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Cartera		344,072	607,299	901,826	1,345,372	1,749,080	2,260,319	2,738,039	3,278,624	3,729,476	4,324,844	4,881,679	5,464,816
-prov. para la colocación		-4,792	-10,367	-16,129	-24,733	-32,363	-41,809	-49,676	-70,890	-81,046	-94,456	-106,998	-120,133
Pasivo y patrimonio		340,780	598,432	887,197	1,322,139	1,718,217	2,220,010	2,689,863	3,209,234	3,649,930	4,231,888	4,776,181	5,346,183
Pasivo		424,989	778,728	1,173,776	1,724,183	2,241,429	2,872,764	3,468,684	4,158,913	4,746,366	5,462,798	6,120,018	6,784,244
Depósitos a plazo fijo		428,961	698,489	997,451	1,441,574	1,843,356	2,353,522	2,819,900	3,384,062	3,800,658	4,370,333	4,893,079	5,444,377
Otros pasivos			88,181	188,238	298,492	417,927	543,067	676,580	806,617	981,446	1,132,173	1,270,618	1,387,517
Patrimonio		-84,210	-180,296	-286,580	-402,044	-523,212	-652,754	-778,821	-949,679	-1,096,436	-1,230,910	-1,343,837	-1,438,061
Resultados acumulados y reservas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio		-84,210	-180,296	-286,580	-402,044	-523,212	-652,754	-778,821	-949,679	-1,096,436	-1,230,910	-1,343,837	-1,438,061
Ingresos por intereses		6,506	16,879	29,713	44,073	65,700	85,383	110,310	130,636	151,079	171,840	199,256	224,897
Gasto por dpf's		1,017	3,667	6,473	9,613	14,340	18,644	24,093	29,185	34,947	39,753	46,099	52,034
Margen financiero bruto		5,489	13,211	23,240	34,461	51,359	66,740	86,217	101,451	116,132	132,087	153,157	172,863
Provisiones para créditos		4,792	5,575	5,762	8,604	7,630	9,446	7,867	21,214	10,155	13,410	12,542	13,135
Margen financiero neto		697	7,636	17,478	25,857	43,729	57,294	78,350	80,237	105,977	118,677	140,615	159,728
Gasto de administración		84,907	103,723	123,762	141,321	164,897	186,836	204,417	251,095	252,733	253,151	253,542	253,952
Gastos de personal		43,094	58,285	75,618	90,715	111,128	130,221	145,317	173,381	173,381	173,381	173,381	173,381
Gastos de terceros		41,813	45,437	48,143	50,606	53,770	56,615	59,100	77,713	79,352	79,770	80,161	80,571
Gastos pre operativos		-339,034											
Margen operacional neto		-84,210	-96,086	-106,284	-115,464	-121,168	-129,542	-126,067	-170,858	-146,756	-134,474	-112,927	-94,224
Resultado neto del ejercicio		-339,034	-84,210	-96,086	-106,284	-115,464	-121,168	-129,542	-170,858	-146,756	-134,474	-112,927	-94,224
Resultado mensual			-11,876	-10,198	-9,180	-5,704	-8,374	3,475	-44,791	24,102	12,282	21,547	18,704
Indicadores		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(ingreso/cartera)		1.89%	2.78%	3.29%	3.28%	3.76%	3.78%	4.03%	3.98%	4.05%	3.97%	4.08%	4.12%
(utilidad/cartera)		-24.47%	-15.82%	-11.79%	-8.58%	-6.93%	-5.73%	-4.60%	-5.21%	-3.94%	-3.11%	-2.31%	-1.72%
(gasto adm./ingreso)		1305%	615%	417%	321%	251%	219%	185%	192%	167%	147%	127%	113%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Tabla B5
Estado de Situación Financiera – Optimista

	Año 2												Año 3	Año 4	Año 5
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 36	Mes 48	Mes 60
Activo	5,798,653	6,378,971	6,876,990	7,367,512	7,752,229	8,276,572	8,616,810	8,973,331	9,255,146	9,712,891	10,030,897	10,348,316	12,322,608	13,156,879	13,522,161
Disponible e inversiones	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Cartera	5,927,712	6,517,518	7,021,135	7,517,789	7,907,455	8,439,261	8,781,155	9,144,664	9,432,003	9,898,719	10,222,958	10,546,598	12,572,032	13,423,497	13,796,308
-prov. para la colocación	-130,559	-140,047	-145,645	-151,777	-156,726	-164,189	-165,845	-172,833	-178,357	-187,328	-193,561	-199,782	-250,924	-268,118	-275,647
Pasivo y patrimonio	5,798,653	6,378,971	6,876,990	7,367,512	7,752,229	8,276,572	8,616,810	8,973,331	9,255,146	9,712,891	10,030,897	10,348,316	12,322,608	13,156,879	13,522,161
Pasivo	7,306,204	7,939,105	8,465,297	8,967,053	9,344,519	9,850,706	10,148,403	10,480,537	10,739,113	11,168,033	11,439,471	11,699,960	12,498,224	11,588,453	9,968,925
Depósitos a plazo fijo	5,873,827	6,437,239	6,910,849	7,384,432	7,750,663	8,264,102	8,579,954	8,954,629	9,237,592	9,689,751	9,990,013	10,297,071	11,827,762	12,608,985	12,949,871
Otros pasivos	1,485,711	1,560,885	1,619,153	1,653,011	1,669,930	1,668,363	1,655,893	1,619,036	1,600,334	1,582,781	1,559,641	1,518,757	420154.3	-1295639.26	-3266912.82
Patrimonio	-1,507,550	-1,560,133	-1,588,307	-1,599,541	-1,592,289	-1,574,134	-1,531,593	-1,507,206	-1,483,967	-1,455,142	-1,408,574	-1,351,644	-175,616	1,568,426	3,553,237
Resultados acumulados y reservas	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,438,061	-1,351,644	-175,616	1,568,426
Resultado del ejercicio	-69,489	-122,072	-150,246	-161,480	-154,228	-136,073	-93,532	-69,145	-45,906	-17,081	29,487	86,417	1,176,028	1,744,042	1,984,811
Ingresos por intereses	252,007	273,322	300,482	323,673	346,543	364,487	388,976	395,205	396,688	409,141	429,368	443,421	6,050,846	6,775,576	7,089,214
Gasto por dpf's	58,250	63,184	69,471	74,839	80,133	84,286	89,955	93,599	97,474	100,536	105,511	108,967	1,486,671	1,664,734	1,741,794
Margen financiero bruto	193,757	210,138	231,011	248,834	266,410	280,201	299,021	301,606	299,214	308,605	323,857	334,454	4,558,130	5,104,073	5,340,338
Provisiones para créditos	10,426	9,488	5,597	6,132	4,949	7,462	1,656	6,988	5,524	8,972	6,233	6,221	51,141	17,195	7,529
Margen financiero neto	183,331	200,650	225,414	242,702	261,461	272,739	297,365	294,618	293,690	299,633	317,624	328,233	4,506,989	5,086,878	5,332,810
Gasto de administración	252,820	253,234	253,588	253,936	254,210	254,583	254,823	270,231	270,451	270,808	271,056	271,303	3,330,961	3,342,837	3,347,998
Gastos de personal	172,385	172,385	172,385	172,385	172,385	172,385	172,385	180,036	180,036	180,036	180,036	180,036	2,159,362	2,159,362	2,159,362
Gastos de terceros	80,434	80,849	81,202	81,551	81,825	82,198	82,438	90,195	90,415	90,772	91,020	91,267	1,104,980	1,116,618	1,121,677
Gastos pre operativos															
Margen operacional neto	-69,489	-52,583	-28,173	-11,234	7,252	18,155	42,541	24,387	23,239	28,825	46,568	56,929	1,176,028	1,744,042	1,984,811
Resultado neto del ejercicio	-69,489	-52,583	-28,173	-11,234	7,252	18,155	42,541	24,387	23,239	28,825	46,568	56,929	1,176,028	1,744,042	1,984,811
Resultado mensual	24,735	16,906	24,410	16,939	18,486	10,904	24,386	-18,155	-1,148	5,586	17,744	10,361	1,119,099	568,014	240,769
Indicadores	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Mes 36	Mes 48	Mes 60
(ingreso/cartera)	4.25%	4.19%	4.28%	4.31%	4.38%	4.32%	4.43%	4.32%	4.21%	4.13%	4.20%	4.20%	48.13%	50.48%	51.38%
(utilidad/cartera)	-1.17%	-0.81%	-0.40%	-0.15%	0.09%	0.22%	0.48%	0.27%	0.25%	0.29%	0.46%	0.54%	9.35%	12.99%	14.39%
(gasto adm./ingreso)	100%	93%	84%	78%	73%	70%	66%	68%	68%	66%	63%	61%	55%	49%	47%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Tabla B6

Estado de Resultados Año 1 - 2

	Año		Año 1												Vr h	Vrv
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
Ingresos por intereses		6,403	23,179	52,789	96,760	162,357	247,637	357,844	488,377	639,352	811,089	1,010,242	1,235,036	19188%	100%	
Gasto por dpfs		1,017	4,684	11,157	20,770	35,110	53,754	77,847	107,032	141,979	181,732	227,831	279,865	27427%	23%	
Margen financiero bruto		5,386	18,495	41,632	75,990	127,246	193,883	279,997	381,345	497,373	629,358	782,411	955,171	17633%	77%	
Provisiones para créditos		4,792	10,367	16,129	24,733	32,363	41,809	49,676	70,890	81,045	94,455	106,997	120,132	2407%	10%	
Margen financiero neto		594	8,128	25,503	51,257	94,883	152,074	230,321	310,455	416,328	534,903	675,414	835,039	140397%	68%	
Gasto de administración		88,775	196,365	323,995	469,184	637,949	828,653	1,036,938	1,291,901	1,548,502	1,805,521	2,062,931	2,320,751	2514%	188%	
Gastos de personal		45,681	106,554	184,759	278,061	391,777	524,585	672,489	848,458	1,024,426	1,200,394	1,376,363	1,552,331	3298%	126%	
Gastos de terceros		43,094	89,812	139,236	191,123	246,173	304,068	364,449	443,443	524,076	605,126	686,568	768,419	1683%	62%	
Gastos pre operativos	-339,034															
Margen operacional neto		-88,181	-188,238	-298,492	-417,927	-543,066	-676,579	-806,617	-981,446	-1,132,173	-1,270,618	-1,387,517	-1,485,711	1585%	-120%	
Resultado neto del ejercicio	-339,034	-88,181	-188,238	-298,492	-417,927	-543,066	-676,579	-806,617	-981,446	-1,132,173	-1,270,618	-1,387,517	-1,485,711	1585%	-120%	
		Año 2														
		Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	Vr h	Vrv	
Ingresos por intereses		251,647	524,609	824,732	1,148,045	1,494,228	1,858,355	2,246,970	2,641,815	3,038,143	3,446,925	3,875,933	4,318,994	250%	100%	
Gasto por dpfs		58,250	121,434	190,905	265,743	345,876	430,162	520,117	613,716	711,190	811,726	917,238	1,026,205	267%	24%	
Margen financiero bruto		193,397	403,175	633,827	882,301	1,148,352	1,428,192	1,726,853	2,028,099	2,326,954	2,635,198	2,958,696	3,292,789	245%	76%	
Provisiones para créditos		10,426	19,914	25,511	31,643	36,592	44,054	45,710	52,698	58,222	67,194	73,427	79,648	-34%	2%	
Margen financiero neto		182,971	383,261	608,316	850,658	1,111,760	1,384,138	1,681,143	1,975,401	2,268,732	2,568,004	2,885,269	3,213,141	285%	74%	
Gasto de administración		258,145	516,703	775,616	1,034,877	1,294,412	1,554,320	1,814,469	2,090,025	2,365,801	2,641,934	2,918,314	3,194,942	38%	74%	
Gastos de personal		175,968	351,937	527,905	703,874	879,842	1,055,810	1,231,779	1,415,398	1,599,017	1,782,636	1,966,256	2,149,875	38%	50%	
Gastos de terceros		82,176	164,767	247,711	331,004	414,570	498,510	582,690	674,627	766,784	859,297	952,059	1,045,068	36%	24%	
Gastos pre operativos																
Margen operacional neto		-75,174	-133,442	-167,300	-184,219	-182,652	-170,182	-133,325	-114,624	-97,069	-73,929	-33,046	18,199	-101%	0%	
Resultado neto del ejercicio		-75,174	-133,442	-167,300	-184,219	-182,652	-170,182	-133,325	-114,624	-97,069	-73,929	-33,046	18,199	-101%	0%	

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Tabla B7*Estado de Resultados Año 3 - 5*

	Año 3			Año 4			Año 5		
	Mes 36	Vr h	Vrv	Mes 48	Vr h	Vrv	Mes 60	Vr h	Vrv
Ingresos por intereses	6,044,801	40%	100%	6,768,807	12%	100%	7,082,132	5%	100%
Gasto por dpfs	1,486,671	45%	25%	1,664,734	12%	25%	1,741,794	5%	25%
Margen financiero bruto	4,558,130	38%	75%	5,104,073	12%	75%	5,340,338	5%	75%
Provisiones para créditos	51,141	-36%	1%	17,195	-66%	0%	7,529	-56%	0%
Margen financiero neto	4,506,989	40%	75%	5,086,878	13%	75%	5,332,810	5%	75%
Gasto de administración	3,330,961	4%	55%	3,342,837	0%	49%	3,347,998	0%	47%
Gastos de personal	2,203,430	2%	36%	2,203,430	0%	33%	2,203,430	0%	31%
Gastos de terceros	1,127,531	8%	19%	1,139,406	1%	17%	1,144,568	0%	16%
Gastos pre operativos									
Margen operacional neto	1,176,028	6362%	19%	1,744,042	48%	26%	1,984,811	14%	28%
Resultado neto del ejercicio	1,176,028	6362%	19%	1,744,042	48%	26%	1,984,811	14%	28%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Con respecto al estado de resultado la evolución en los ingresos financieros es favorable, incrementándose en el año dos con respecto al año uno en 250% mientras que para el año tres este incremento es de 40%, año cuatro 12% y año cinco 5%. El crecimiento moderado del último año se debe a que para el año cinco Coopac Kori ya habría cubierto su cuota de mercado tanto en cartera de créditos como número de socios en la zona de afluencia. Por ello, a partir del quinto año Coopac Kori estaría jugando una estrategia de mantener la cartera que genere ingresos financieros anuales de S/ 7.1 millones de soles. En cuanto a los gastos por intereses su decrecimiento considerable pasando de 236% en el año dos con respecto al año uno, aun 5% en el quinto año. Esto se explica a que Coopac Kori en el quinto año financiara sus operaciones con recursos propios. Por último, los gastos administrativos solo se incrementarán en el año dos en un 38% con respecto a año uno, mientras que para el año tres, cuatro y cinco no habría incremento dado que para tales años el capital y el presupuesto de servicios de terceros estaría totalmente controlado. También, los gastos financieros consumen el 25% de los ingresos financieros en los cinco periodos mientras que los gastos administrativos consumen el 56% en promedio en los cinco periodos y como resultado neto del ejercicio después de haber cubierto todos los gastos queda un 28% de los ingresos financieros en el año cinco. Por último, el ROE (utilidad neta/patrimonio) es 57.74%. Esto nos dice que por cada sol se tendrá 57.74 soles de rentabilidad. Y el ROA (utilidad neta/activo) es 15.13% por cada sol invertido se obtiene 15.13 soles de rentabilidad sobre los activos. Ver Tabla B1, B6 y B7.

Apéndice C: Indicadores y Punto de Equilibrio

Se espera superar el punto de equilibrio en el mes 17.

Tabla C1

Indicadores y Punto de Equilibrio

Gastos personal	175,968
Gastos terceros	83,566
Total gastos mensuales	259,535

Concepto	Tasa Anual	Tasa Mensual
Tasa activa mensual MN	113%	6.50%
Tasa pasiva mensual MN	10%	0.80%
Provisión morosidad	2%	0.12%
Inflación anual	2.50%	0.21%
Tasa activa neta	99.00%	5.38%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

El nivel de punto de equilibrio para cubrir los costos es de S/ 4,827,459. Añadiéndole el capital de operación, el punto de equilibrio operacional asciende a S/ 4,833,460.

Tabla C2

Indicadores

Indicadores	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
(ingreso/cartera)	1.92%	3.93%	6.03%	7.41%	9.56%	11.28%	13.46%	15.34%	17.66%	19.32%	21.32%	23.28%
(utilidad/cartera)	-26.40%	-31.93%	-34.09%	-32.00%	-31.98%	-30.83%	-30.34%	-30.83%	-31.27%	-30.26%	-29.28%	-28.00%
(gasto adm./ingreso)	1386%	847%	614%	485%	393%	335%	290%	265%	242%	223%	204%	188%
Indicadores	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
(ingreso/cartera)	4.37%	8.29%	12.10%	15.73%	19.46%	22.68%	26.36%	29.76%	33.18%	35.87%	39.05%	42.18%
(utilidad/cartera)	1.31%	-2.11%	-2.45%	-2.52%	-2.38%	-2.08%	-1.56%	-1.29%	-1.06%	-0.77%	-0.33%	0.18%
(gasto adm./ingreso)	103%	98%	94%	90%	87%	84%	81%	79%	78%	77%	75%	74%

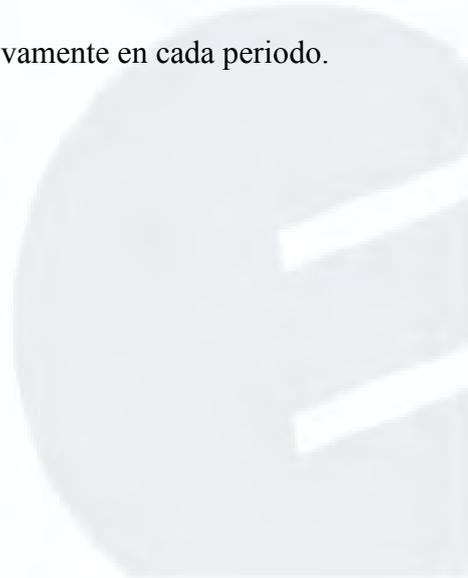
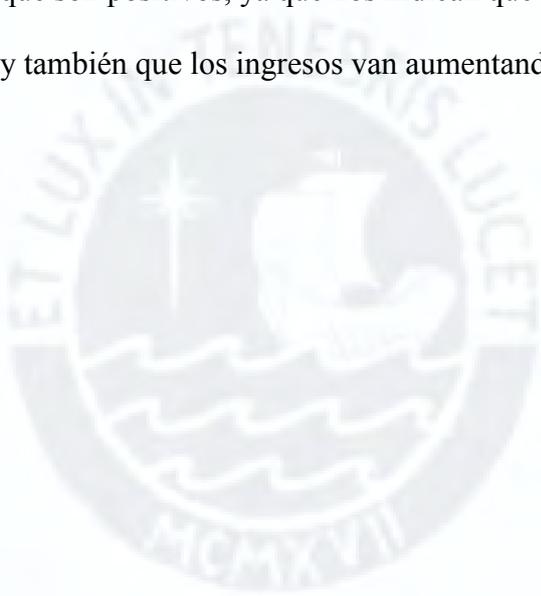
Nota: Adaptado de “Estados Financieros” Cooperativa Kori (2019).

Los indicadores presentados en la Tabla C2 nos enseñan la evolución de 3 indicadores en un periodo de 2 años consecutivos. El primer indicador nos muestra la relación entre el ingreso percibido sobre la cartera, en el cual podemos evidenciar que iniciando con un 1.92% se tiene un incremento progresivo que para el término del primer año llega hasta el 23.28% y

que este porcentaje casi se duplica al finalizar el segundo año cerrando dicho periodo con un 42.18%, dicho indicador nos muestra resultados positivos para la empresa.

El segundo indicador establece la relación entre la Utilidad sobre la cartera, en la cual podemos observar que partiendo de un -26.40% recién logramos obtener un valor positivo de la utilidad frente a la cartera a partir del mes 24, culminando este segundo año con 0.18%.

El tercer y último indicador establece una relación entre el gasto administrativo y el ingreso partiendo de un 1386% en el mes uno y culminando el segundo año con 74%, datos que son positivos, ya que nos indican que se estarían teniendo una mejor gestión de los gastos y también que los ingresos van aumentando progresivamente en cada periodo.



Apéndice D: Presupuesto de Implementación

Tabla D1

Presupuesto NI de implementación agencia Trujillo

Código: 058-KORI-27/02/2020
 Cliente: Financiera Coopac Kori
 Lugar: Agencia Trujillo

1.00	Trabajos preliminares						
1.01	Limpieza manual del terreno	glo	3.00	s/.	300.00	S/	900.00
1.02	Movilización de equipos y herramientas.	glo	1.00	s/.	400.00	S/	400.00
1.03	Pruebas de agua y electricidad	glo	3.00	s/.	150.00	S/	450.00
1.04	Trazo y replanteo de la distribución según planos	glo	3.00	s/.	150.00	S/	450.00
						S/.	2,200.00
2.00	Remociones						
2.01	Retiros de cables eléctricos, tableros existentes	glo	1.00	s/.	200.00	S/	200.00
2.02	Retiros de tomacorrientes, interruptores y tapas ciegas existentes	und	80.00	s/.	5.00	S/	400.00
2.03	Retiros de muros y enchapes existentes en baños	mt2	50.00	s/.	40.00	S/	2,000.00
2.04	Retiros de tabiques existentes de <i>drywall</i> y madera	m2	240.00	s/.	15.00	S/	3,600.00
2.05	Acarreo de materiales, traslado y eliminación de desmote	glo	1.00	s/.	1,500.00	S/	1,500.00
						S/.	7,700.00
3.00	Instalación paredes de <i>drywall</i> y cielo raso a todo costo						
3.01	Armado de muros de <i>drywall</i> con plancha st y rh de 12,6mm marca Gyplac de eternit estructura metálica de 0.90 mm., altura 2.50m	mt2	293.00	s/.	80.00	S/	23,440.00
3.02	Suministro e instalación estructura metálica para muro encima del cielo raso, fabricado con estructura metálica de 3 5/8", altura 0.50m	mt2	120.00	s/.	20.00	S/	2,400.00
3.03	Armado de muros baños y kitchenette, <i>drywall</i> con plancha sanitaria Verde de 12,6mm marca gyplac de eternit estructura metálica de 0.90mm., altura 2.50m	mt2	58.00	s/.	85.00	S/	4,930.00
3.04	Armado de dinteles de <i>drywall</i> con plancha st y rh de 12,6mm marca Gyplac de eternit estructura metálica de 0.90 mm., altura 0.50m	m1	74.00	s/.	75.00	S/	5,550.00
3.05	Armado de muro bajo (alfeizar) de <i>drywall</i> con plancha st y rh de 12,6mm marca gyplac de eternit estructura metálica de 0.90 mm., altura 0.90m	mt2	10.00	s/.	80.00	S/	800.00
3.06	Colocación de lana de fibra de vidrio (aislante termo-acústico), en Paredes.	mt2	300.00	s/.	15.00	S/	4,500.00
3.07	Colocación de refuerzos de madera (listón de madera) para los vanos de Las puertas, mamparas de vidrio, refuerzo interior de muros de <i>drywall</i> cono sb	glo	1.00	s/.	1,200.00	S/	1,200.00
3.08	Instalación de contra zócalos (cerámico)10cm, mano de obra y material	mt1	225.00	s/.	21.00	S/	4,725.00
3.09	Suministro e instalación techo falso cielo, fabricación baldosas acústicas, caravista liso lavable, resistente a la humedad y el fuego marca <i>skyboard</i> vinil <i>gypsum</i> , borde recto, con suspensión perimetral de 15/16" de 60x60, Anclados con accesorios de sujeción	mt2	520.00	s/.	60.00	S/	31,200.00
						S/.	78,745.00
4.00	Trabajos baños, kitchenette, depósito y sum						
4.01	Desmontaje y eliminación de los baños existentes, piso porcelanato, pared cerámico, aparatos sanitarios	glo	6.00	s/.	350.00	S/	2,100.00
4.02	Suministro e instalación de falso piso baños para pase de tuberías	mt2	45.00	s/.	95.00	S/	4,275.00
4.03	Picado y resane para puntos de agua (baños, depósito y kitchenette), Incluye materiales	und	15.00	s/.	80.00	S/	1,200.00
4.04	Picado y resane para puntos de desagüe (baños, depósito y kitchenette), Incluye materiales	und	21.00	s/.	80.00	S/	1,680.00
4.05	Suministro e instalación de porcelanato en piso (baños, kitchenette, depósito y sum) medidas 60x60, 45x45 marca celima o similar color oscuro y beige, incluye porcelanato, pegamento y fragua	mt2	50.00	s/.	75.00	S/	3,750.00
4.06	Suministro e instalación de porcelanato en pared (baños 2.40m, deposito 1.20m) medidas 60x60, 45x45 marca celima o similar color oscuro y beige, incluye porcelanato, pegamento y fragua	mt2	105.00	s/.	75.00	S/	7,875.00
4.07	Suministro e instalación de tableros de concreto para lavatorios (baños)	und	3.20	S/.	200.00	S/	640.00
4.08	Suministro e instalación de porcelanato en tablero medidas 60x60, marca celima o similar color madera, incluye porcelanato, pegamento y fragua	mt2	3.20	S/.	80.00	S/	256.00
4.09	Instalación de lavatorios (baños, depósito y kitchenette)	und	7.00	S/.	80.00	S/	560.00

4.10	Instalación de urinario	und	2.00	S/.	80.00	S/.	160.00
4.11	Instalación de inodoros	und	6.00	S/.	80.00	S/.	480.00
4.12	Divisiones de baño en melanina con perfiles de aluminio (baño hombres) melanina de 18mm.	mt2	14.00	S/.	170.00	S/.	2,380.00
4.13	Instalación de espejos biselados.	und	5.00	S/.	50.00	S/.	250.00
4.14	Suministro e instalación mueble bajo para lavatorios con melanina RH de 18mm	mt1	3.20	S/.	650.00	S/.	2,080.00
4.15	Materiales: Lavatorios, inodoros, urinario y accesorios	glo	1.00	S/.	7,350.00	S/.	7,350.00
5.00	Servicio pintado a todo costo					S/.	35,036.00
5.01	Empastado y pintado a 2 manos, pintura cpp duralatex color blanco (algunas paredes varia el color) paredes de <i>drywall</i> , concreto y escalera	mt2	1,200.00	S/.	8.00	S/.	9,600.00
6.00	Puertas contraplacadas a todo costo					S/.	9,600.00
6.01	Fabricación e instalación de puertas contra placadas. Incluye cerraduras.0.80mx2.15m	und	11.00	S/.	650.00	S/.	7,150.00
7.00	Instalación vidrios y mamparas a todo costo					S/.	7,150.00
7.01	Sum Ventana fija sum, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad y perfiles de aluminio pesado	mt2	2.30	S/.	270.00	S/.	621.00
7.02	Sum Puerta batiente y vano fijo en vidrio templado de 10mm con perfiles dealuminio pesado. (puerta de 1.50 mt x 2.50), incluye chapa tipo pomo	und	1.00	S/.	1,500.00	S/.	1,500.00
7.03	Puerta de ingreso oficinas Puerta batiente en vidrio templado de 10mm con perfiles de aluminiopesado. (puerta de 1.00 mt x 2.10), incluye chapa tipo pomo	und	1.00	S/.	1,080.00	S/.	1,080.00
7.04	Auxiliares Tabique de vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad, perfiles dealuminio natural	mt2	3.60	S/.	275.00	S/.	990.00
7.05	Puerta de ingreso auxiliares Puerta batiente en vidrio templado de 10mm con perfiles de aluminiopesado. (puerta de 0.90 mt x 1.90), incluye chapa tipo pomo	und	1.00	S/.	850.00	S/.	850.00
7.06	Puerta de ingreso auxiliares - counter Puerta corrediza en vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, perfilesde aluminio pesado. (puerta de 1.00 mt x 2.10)	und	1.00	S/.	650.00	S/.	650.00
7.07	Privado 01 Puerta batiente y vano fijo en vidrio templado de 10mm con perfiles dealuminio pesado. (puerta de 1.15 mt x 2.50), incluye chapa tipo pomo	und	1.00	S/.	1,150.00	S/.	1,150.00
7.08	Privado 01 Ventana fija, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad y perfiles de aluminio pesado	mt2	4.80	S/.	275.00	S/.	1,320.00
7.09	Baños 2do piso y cuarto de limpieza Ventana fija y corredizas, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad yperfiles de aluminio pesado	mt2	5.00	S/.	250.00	S/.	1,250.00
7.10	Archivos 02 Ventana fija y corredizas, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad yperfiles de aluminio pesado	mt2	2.00	S/.	250.00	S/.	500.00
7.11	Of. Analistas 01 Mampara ingreso de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puertasy fija corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	6.50	S/.	281.00	S/.	1,826.50
7.12	Of. Gerente analistas 01 Mampara de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puerta yventanas corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	13.00	S/.	281.00	S/.	3,653.00
7.13	Of. Analistas 02 Mampara ingreso de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puertay ventanas corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	6.50	S/.	281.00	S/.	1,826.50
7.14	Of. Gerente analistas 02 Mampara de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puerta yventanas corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	12.00	S/.	281.00	S/.	3,372.00
7.15	Privado 02 Ventana fija, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad y perfiles de aluminio pesado	mt2	1.70	S/.	275.00	S/.	467.50
7.16	Privado 02 Mampara ingreso de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puerta corrediza y vano, perfiles de aluminio pesado.	mt2	5.00	S/.	281.00	S/.	1,405.00
7.17	Baño mujeres Ventana fija y corredizas, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad yperfiles de aluminio pesado	mt2	5.00	S/.	250.00	S/.	1,250.00
7.18	Baño hombres Ventana fija y corredizas, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad yperfiles de aluminio pesado	mt2	2.00	S/.	250.00	S/.	500.00
7.19	Of. Analistas 03 Mampara ingreso de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puertasy fija corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	6.50	S/.	281.00	S/.	1,826.50

7.20	Of. Gerente analistas 03 Mampara de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puerta y ventanas corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	14.00	S/.	281.00	S/	3,934.00
7.21	Área de capacitación Mampara ingreso de vidrio crudo 8mm, con lamina de seguridad, puertasy fija corredizas y perfiles de aluminio pesado.	mt2	6.50	S/.	281.00	S/	1,826.50
7.22	Ingreso kitchenette Mampara de vidrio crudo de 8mm con lamina de seguridad y perfiles de aluminio natural	mt2	5.00	S/.	281.00	S/	1,405.00
7.23	Kitchenette Ventana fija y corredizas, vidrio crudo 6mm con lamina de seguridad y perfiles de aluminio pesado	mt2	5.00	S/.	250.00	S/	1,250.00
7.24	Lamina pavonada para mamparas y vidrios con diseños (logotipo)	glo	1.00	S/	3,300.00	S/	3,300.00
8.00	Instalación eléctrica, data, seguridad (a todo costo)					S/.	37,753.50
8.01	Sistema de alumbrado Instalación de tubería pvc y cableado para puntos de alumbrado.	und	137.00	S/.	40.00	S/	5,480.00
8.02	Toma corrientes Instalación de tubería pvc y cableado de puntos de tomacorrientes (comercial y estabilizado)	und	100.00	S/.	40.00	S/	4,000.00
8.03	Ups Instalación de tubería y cableado de puntos ups	und	5.00	S/	40.00	S/	200.00
8.04	Interruptores Instalación de tubería empotrado y cableado de puntos de interruptores (simple, doble y triple)	und	35.00	S/	40.00	S/	1,400.00
8.05	Data Instalación de tubería, para puntos de data y voz, no incluye cableado	und	39.00	S/	40.00	S/	1,560.00
8.06	Hdm Instalación de tubería, para puntos de hdm	und	6.00	S/	40.00	S/	240.00
8.07	Sistema de humos Instalación de tuberías para los puntos de detectores de humo	und	34.00	S/	40.00	S/	1,360.00
8.08	Sistema de cámaras Instalación de tuberías para los puntos de cámaras cctv.	und	10.00	S/	40.00	S/	400.00
8.09	Luces de emergencia Instalación de tubería, y cableado de puntos, para de luces de emergencia.	und	21.00	S/	40.00	S/	840.00
8.10	Sistema de alarma Instalación de tubería para puntos de sistema de alarma (dh, dm, ec, ai, dmg y sirena.	und	7.00	S/	40.00	S/	280.00
8.11	Puntos para aa Instalación tubería para a puntos de aire acondicionado, no incluye cableados	und	8.00	S/	40.00	S/	320.00
8.12	Puntos para biométrico y panel de seguridad Instalación tubería para salida de biométrico y panel de seguridad	und	2.00	S/	60.00	S/	120.00
8.13	Punto alimentador del generador Instalación tubería para salida de chupón alimentador para el generador	und	1.00	S/	120.00	S/	120.00
8.14	Conexión instalación Tubería, para la conexión de 02 pozos a tierra al tablero general.	und	1.00	S/	300.00	S/	300.00
8.15	Conexión instalación Tubería empotrado y cableado para conexión de tablero general al tablero estabilizado.	und	1.00	S/	200.00	S/	200.00
8.16	Conexión tg instalación Tubería empotrado y cableado para conexión de tablero general al tablero de aires acondicionados	und	1.00	S/	200.00	S/	200.00
8.17	Conexión tg instalación Tubería empotrado y cableado para conexión de tablero general al tablero de transferencia	und	1.00	S/	300.00	S/	300.00
8.18	Conexión md instalación Tubería empotrado y cableado, para la conexión del medidor al tablero general.	und	1.00	S/	300.00	S/	300.00
8.19	Instalación tg de 48 polos Instalación tg empotrado en pared de drywall y peinado del tg.	und	1.00	S/	650.00	S/	650.00
8.20	Instalación tablero de 12 estabilizado Instalación de tablero trifásico con línea neutra de 18 polos, para empotrar y peinado.	und	1.00	S/	450.00	S/	450.00
8.21	Instalación tablero aire acondicionado Instalación de tablero para los aires acondicionados	und	1.00	S/	450.00	S/	450.00
8.22	Instalación tablero de transferencia Instalación de tablero manual de transferencia	und	1.00	S/	300.00	S/	300.00
8.23	Instalación equipos de alumbrado Artefacto tipo pantalla 60x60, spot para empotrar led	und	137.00	S/	30.00	S/	4,110.00
8.24	Instalación de toma corrientes y ups Instalación toma corrientes dobles universal, corriente comercial y estabilizada	und	105.00	S/	25.00	S/	2,625.00
8.25	Instalación de interruptores Instalación interruptores simple, doble y triples	und	35.00	S/	25.00	S/	875.00
8.26	Instalación equipos de luces de emergencia	und	21.00	S/	30.00	S/	630.00

8.27	Instalación pozos a tierra a todo costo Construcción de 01 pozos de tierra conectados al tg, con tapa metálica asegurado y protocolo de medición firmado por el profesional a cargo y mantenimiento a 01 pozo a tierra existente	glo	1.00	S/.	3,600.00	S/.	3,600.00
	Total mano de obra incluye alquiler de andamios y escaleras					S/.	31,310.00
8.28	Materiales: Cables, tubería conduit, bandejas, tableros, luminarias, tomacorriente.	glo	1.00	S/.	58,511.0	S/.	58,511.00
9.00	Estructuras carpintería metálica a todo costo					S/.	89,821.00
9.01	Puerta de ingreso 2do piso Puerta metálica contra placada batiente y fija de 1.60m x 2.20mh, con 01 chapa	und	1.00	S/.	1,500.00	S/.	1,500.00
9.02	Puerta reja corrediza con cerradura magnética 2do piso puerta metálica con tubos de 1 1/2" x 1" de 1.10m x 2.20 mh, incluye 01 chapa magnética y 4 controles remotos	und	1.00	S/.	2,100.00	S/.	2,100.00
9.03	Cerco de seguridad de fierro 1/2, estructura de fierro de 1/2 a manera de reja para ingreso 2do piso medidas 5.00m x 3.00mh	glo	1.00	S	980.00	S/.	980.00
9.04	Cerco de seguridad de fierro 1/2, estructura de fierro de 1/2 a manera de reja para 4to piso medidas 5.00m x 3.00mh	glo	1.00	S	980.00	S/.	980.00
9.05	Piso metálico 2do piso plancha estriada 2.5mm metálica para ducto de ventilación, con estructura de 1 1/2" x 1" de 2.40 x 3.60 m	glo	1.00	S/.	3,600.00	S/.	3,600.00
10.00	Puerta plegadiza					S/.	9,160.00
10.01	Puerta plegadiza piso 3 y 4 Suministro e instalación de 2 vanos pvc 2.50mx5.20m	und	2.00	S/.	2,600.00	S/.	5,200.00

Nota. Tomado de “Presupuesto de implementación agencia Trujillo” por León servicios generales S.A.C, 2020.

Costo directo	S/.	282,365.50
Descuento 5%	S/.	14,118.28
Costo real	S/.	268,247.23
IGV 18%	S/.	48,284.50
Total,	S/.	339,531.73

Tiempo ejecución: 32 días hábiles