

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro.

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

PRESENTADA POR

Karina Sheyla Aliaga Surichaqui. DNI 42784484

Marco Antonio Chuquihuaccha Herrera. DNI 42456642

Franco Boris Jurado Estrada. DNI 20122062

Luis Renato Parra Balvin. DNI 43587003

Víctor Martín Vallejos de la Cruz. DNI 45592391

Asesor:

Dr. José Carlos Véliz Palomino. DNI 40596497

ORCID 0000-0002-1157-0653

Jurado:

Presidente: Loza Geldres, Igor Leopoldo

Jurado: Narro Lavi, Juan Pedro Rodolfo

Asesor: Véliz Palomino, José Carlos.

Surco, mayo 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, José Carlos Véliz Palomino, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro, de los autores:

Karina Sheyla Aliaga Surichaqui.

Marco Antonio Chuquiaguaccha Herrera.

Franco Boris Jurado Estrada.

Luis Renato Parra Balvin.

Víctor Martín Vallejos de la Cruz.

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12 de mayo del 2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco, 09 de agosto del 2023

Apellidos y nombres del asesor: Véliz Palomino, José Carlos	
DNI: 40596497	Firma 
ORCID: 0000-0002-1157-0653	

Agradecimientos

Un agradecimiento especial al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro “Coopac del Centro” Sr. Teógenes T. Ramón Ramos por su contribución en la formulación de la consultoría.

Un agradecimiento especial al Dr. José Carlos Véliz Palomino por su asesoramiento, dedicación, tiempo y recomendaciones, sin ellos esta consultoría no sería una realidad.



Dedicatorias

A mis padres Miriam y Jorge, y a mis abuelitas Haydee y Elva (❤️) por creer en mí y apoyarme siempre, por su amor que me inspira e impulsa a crecer y ser mejor cada día.

Karina Sheyla.

A Dios por sus tiempos perfectos, a Karen, a mis hijas Stacy A. y Kate Fernanda, su amor es el mejor detonante de mi alegría, de mi vigor, de mis ganas de buscar y de lograr lo mejor para Ellas. A mi Padre Gaspar por sus sabias enseñanzas y su fortaleza, a mi Madre Luisa (❤️) por sus bendiciones y a mis hermanos por estar siempre a mi lado Marleni, Ángel, Luis y José y Lourdes y a mis sobrinos; a los amigos que siempre preguntaron por la culminación de la presente tesis Cristhian y Alex.

Marco Antonio.

A mis padres: Candelaria (❤️) y Clemente (❤️) por haberme acompañado parte del camino de la vida, a sus enseñanzas y apoyo incondicional.

Franco Boris.

En primer lugar, doy gracias a Dios por darme las fuerzas de seguir adelante, a toda mi familia y en especial a mi Madre y mis Abuelos ya que sin su comprensión y apoyo brindado no sería la persona que soy, me enseñaron muchas cosas y me guiaron por el buen camino.

Luis Renato.

A mis padres Víctor y Martha por haberme brindado apoyo a lo largo de la vida. A Lucero por el apoyo incondicional y en especial a Dulce Maria por ser el principal motivo para exigirme a mejorar como persona día a día.

Víctor Martin.

Resumen ejecutivo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro (Centrocoop), es una cooperativa creada el 20 de octubre de 1963 en la Ciudad de la Oroya, fundada por los trabajadores de la división estructural de la empresa Cerro de Pasco *Cooper Corporation*, desarrollando la actividad de colocación de préstamos a sus socios. El objetivo del *Business Consulting* es determinar el principal problema de la cooperativa Coopac Centrocoop y brindar una alternativa viable de solución. Para la identificación del problema se llevaron a cabo varias reuniones entre los funcionarios de la cooperativa y el grupo de consultores; el análisis interno y externo, se aplicó en la matriz de complejidad versus beneficio, concluyendo que el principal problema es la reducción de la base societaria de la cooperativa. El siguiente paso fue la realización de un análisis cualitativo de las entrevistas y encuestas efectuadas; se utilizó el Diagrama de Ishikawa para determinar las causas del problema. Se ha encontrado como problema principal (a) no existe beneficios diferenciados de la competencia, (b) personal de agencias con poca capacidad retención del socio ante su renuncia, (c) información inadecuada sobre fondo de previsión social, (d) se cuenta con un reducido número de nuevos convenios con empresas, (e) no existe un estudio de satisfacción del socio y (f) no existe un plan de marketing.

De acuerdo con los hallazgos, el grupo de consultores determinó implementar un Plan de *Marketing inbound* y relacional enfocado en la atracción de nuevos socios y fidelizar a los actuales con un programa de valor para los socios entre otras herramientas. Se calculó el flujo de caja libre de la Coopac Centrocoop, con un presupuesto de S/. 358,250.00 en sus cuatro fases de implementación, la inversión se recuperará en dos años, cinco meses y 21 días, con un VAN de S/ 133,036.40, con una TIR = 27.94% que es mayor a la tasa de descuento establecida del 13.01%, el beneficio/costo es mayor a 1 (3.65), por cada sol invertido se recupera S/.2,65.

Abstract

The Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro (Centrocoop), is a cooperative created on October 20, 1963 in the City of La Oroya by workers from the structural division of the Cerro de Pasco Cooper Corporation, developing the activity of granting loans to their partners. The objective of Business Consulting is to determine the main problem of the Coopac Centrocoop cooperative and provide a viable alternative solution. To identify the problem, several meetings were held between the group of consultants and the officials of the cooperative, internal and external analysis, the matrix of complexity versus benefit was applied, concluding that the main problem is the reduction of the cooperative's corporate base. The next step was to carry out a qualitative analysis of the interviews and surveys carried out; the Ishikawa Diagram was extracted to determine the causes of the problem. The causes that originated the main problem were determined (a) there are no benefits differentiated from the competition, (b) staff of agencies with little capacity to retain the partner before his resignation, (c) inadequate information on the social security fund, (d) there is a small number of new agreements with companies, (e) there is no member satisfaction study and (f) there is no marketing plan.

According to the findings, it was determined to implement an inbound and relational Marketing Plan focused on attracting new partners and retaining the current ones with a value program for partners among other tools. The free cash flow of Coopac Centrocoop was calculated, with a budget of S/ 358,250.00 in its four phases of implementation, the investment will be recovered in two years, five months and 21 days, with a NPV of S/ 133,036.40, with an IRR = 27.94%, which is greater than the established discount rate of 13.01%, the benefit/cost is greater than 1 (3.65), for each sol invested, S/.2.65 is recovered.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Agradecimientos	iii
Dedicatorias	iv
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vi
Tabla de Contenidos	vii
Lista de Tablas	xii
Capítulo I: Situación General de la Empresa	1
<i>1.1. Presentación de la Empresa.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Modelo de Negocio</i>	<i>1</i>
<i>1.2.1. Misión</i>	<i>2</i>
<i>1.2.2. Visión</i>	<i>3</i>
<i>1.2.3. Valores y Cultura</i>	<i>5</i>
<i>1.3. Análisis del Sector Industrial – Cooperativo.....</i>	<i>5</i>
<i>1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)</i>	<i>9</i>
<i>1.4.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales</i>	<i>10</i>
<i>1.4.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)</i>	<i>12</i>
<i>1.4.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....</i>	<i>15</i>
<i>1.4.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....</i>	<i>17</i>
<i>1.4.6. Fuerzas Competitivas (C).....</i>	<i>18</i>
<i>1.4.7. Oportunidades y Amenazas</i>	<i>20</i>
<i>1.4.8. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	<i>20</i>
<i>1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)</i>	<i>22</i>

1.5.1. <i>Administración y Gerencia (A)</i>	22
1.5.2. <i>Marketing y Ventas (M)</i>	24
1.5.3. <i>Operaciones y Logística – Infraestructura (O)</i>	24
1.5.4. <i>Finanzas y Contabilidad (F)</i>	25
1.5.5. <i>Recursos Humanos (H)</i>	26
1.5.6. <i>Sistemas de Información y Comunicación (I)</i>	28
1.5.1. <i>Tecnología junto a Investigación y Desarrollo (T)</i>	28
1.5.2. <i>Fortalezas y Debilidades:</i>	29
1.5.3. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	29
1.6. <i>Conclusiones</i>	31
Capitulo II Problema Clave	33
2.1. <i>Metodología de Trabajo</i>	33
2.2. <i>Lista de Problemas</i>	33
2.2.1. <i>No Contar con un Plan Estratégico Actualizado que Definan los Objetivos a Mediano y/o Largo Plazo</i>	34
2.2.2. <i>No Contar con Plan de Marketing y Publicidad</i>	34
2.2.3. <i>Reducción de la Cantidad de Socios Cooperativos</i>	35
2.2.4. <i>Nivel Operaciones Inferior al Nivel Modular</i>	35
2.3. <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio</i>	36
2.4. <i>Problema Principal</i>	36
2.4.1. <i>Sustancia</i>	37
2.4.2. <i>Localización</i>	37
2.4.3. <i>Propiedad</i>	37

2.4.4. <i>Magnitud</i>	38
2.4.5. <i>Tiempo</i>	38
2.5. <i>Conclusiones</i>	38
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal	40
3.1. <i>Causas Identificadas</i>	40
3.1.1. <i>Personas:</i>	40
3.1.1.1. <i>Personal de Agencias Poca Capacidad de Retención del Socio Ante su Renuncia.</i>	40
3.2. <i>Operaciones:</i>	41
3.2.1. <i>Mayor Número de Garantes Solidarios/Requisitos en Comparación a la Competencia.</i>	41
3.2.2. <i>Demora en el Proceso de Préstamos.</i>	41
3.2.3. <i>Información Inadecuada Sobre Fondo de Previsión Social.</i>	41
3.2.4. <i>No existe un Estudio de Satisfacción del Socio.</i>	42
3.2.5. <i>Campañas no Tiene Mucha Difusión.</i>	42
3.3. <i>Marketing:</i>	43
3.3.1. <i>No Existe Beneficios Diferenciados de la Competencia.</i>	43
3.3.2. <i>Ausencia de un Estudio de Mercado del Sector Cooperativo.</i>	43
3.3.3. <i>Falta de Manejo de Medios de Comunicación - Redes Sociales</i>	43
3.3.4. <i>No Existe un Plan de Marketing</i>	44
3.4. <i>Administración</i>	44
3.4.1. <i>Falta de Capacitaciones en Temas de Retención de Socios, Técnicas de Negociación. Servicio al Cliente.</i>	44
3.4.2. <i>La Cooperativa Cuenta Con un Reducido Número de Nuevos Convenios con Empresas.</i>	44
3.4.3. <i>Poco Apetito de Riesgo de la Cooperativa.</i>	44

3.5.	<i>Entorno</i>	45
3.5.1.	<i>La Inestabilidad Laboral</i>	45
3.5.2.	<i>Fallecimiento de Socios</i>	46
3.5.3.	<i>Riesgo Reputacional del Sector Cooperativo</i>	47
3.6.	<i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i>	47
3.6.1.	<i>Factibilidad</i>	47
3.6.2.	<i>Beneficio</i>	48
3.6.3.	<i>Resultado</i>	49
3.7.	<i>Conclusión</i>	49
Capítulo IV: Alternativas de Solución		50
4.1.	<i>Alternativas de Solución Identificadas</i>	50
4.1.1.	<i>Implementar un Programa de Valor para los Socios</i>	50
4.1.2.	<i>Realizar Programa de Retención de Socios y Capacitaciones</i>	51
4.1.3.	<i>Plan de Marketing Inbound y Relacional</i>	52
4.2.	<i>Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	54
4.2.1.	<i>Tiempo de Implementación</i>	54
4.2.2.	<i>Nivel de Impacto</i>	55
4.2.3.	<i>Valor Agregado</i>	55
4.2.4.	<i>Eficacia</i>	56
4.3.	<i>Solución Propuesta</i>	57
Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito		58
5.1.	<i>Definiciones Claves</i>	58
5.1.1.	<i>Marketing Inbound</i>	58

5.1.2. <i>Marketing Relacional</i>	60
5.2. <i>Balanced Scorecard</i>	61
5.3. <i>Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto</i>	62
5.4. <i>Factores Claves de Éxito</i>	67
5.4.1. <i>Habilitadores</i>	67
5.4.2. <i>Riesgos</i>	67
Capítulo VI: Resultados Esperados	69
6.1. <i>Resultados Esperados del Plan de Implementación</i>	69
6.2. <i>Recuperación de la Inversión</i>	71
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones	74
7.1. <i>Conclusiones</i>	74
<i>Referencias</i>	78
Apéndices	83
Apéndice A: Encuesta Problemas Relevantes de la Coopac Centrocoop.	83
Apéndice B. Estructura Orgánica de la Coopac del Centro “Centrocoop”	84
Apéndice C. Sistemas de Información y Comunicación de la Coopac del Centro	85

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Listado de agencias según departamentos</i>	3
Tabla 2 <i>Cooperativas de ahorro y crédito inscritas en el Registro de COOPAC – marzo 2022</i>	9
Tabla 3 <i>Coopac Centrocoop y principales Coopac competencias</i>	20
Tabla 4 <i>Oportunidades y Amenazas de la Coopac Centrocoop</i>	21
Tabla 5 <i>Matriz EFE</i>	22
Tabla 6 <i>Evolución del Número de Socios Coopac Centrocoop</i>	26
Tabla 7 <i>Estado de Resultados de Centrocoop al 2021</i>	27
Tabla 8 <i>Fortalezas y Debilidades de la Coopac Centrocoop</i>	30
Tabla 9 <i>Matriz de los Factores Internos (MEFI) de la Coopac del Centro</i>	31
Tabla 10 <i>Matriz de Complejidad versus Beneficio.</i>	37
Tabla 11 <i>Matriz Priorización Causa-Raíz de la Coopac Centrocoop.</i>	48
Tabla 12 <i>Listado de las Causas de la Reducción de Socios y las Solución Propuestas.</i>	50
Tabla 13 <i>Calificación de Tiempo para Evaluar las Posibles Alternativas de Solución.</i>	55
Tabla 14 <i>Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Posibles Alternativas de Solución</i>	55
Tabla 15 <i>Calificación del Valor Agregado para Evaluar las posibles Alternativas de Solución</i>	56
Tabla 16 <i>Calificación de la Eficacia para Evaluar las Alternativas de Solución</i>	56
Tabla 17 <i>Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Reducción de base societaria</i>	57
Tabla 18 <i>Balanced Scorecard de la Coopac Centrocoop</i>	61
Tabla 19 <i>Presupuesto estimado de la Implementación del Plan de Marketing</i>	65
Tabla 20 <i>Proyección de número de renunciados de socios de la Coopac Centrocoop</i>	69
Tabla 21 <i>Proyección de captación de nuevos de socios de la Coopac Centrocoop</i>	70
Tabla 22 <i>Proyección de número de socios de la Coopac Centrocoop</i>	70
Tabla 23 <i>Flujo de Caja Libre de la Coopac Centrocoop 2022 al 2025</i>	71
Tabla 24 <i>Indicadores Financieros</i>	72

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de negocio: “Business Model Canvas”	4
Figura 2 Servicios que presta COOPAC Centrocoop.....	5
Figura 3 Esquema modular de una COOPAC	7
Figura 4 Proyección de inflación: 2022 - 2023	13
Figura 5 Diagrama del Modelo de Ishikawa del problema clave de la Coopac Centrocoop	40
Figura 6 Puestos de trabajo y suspensión perfecta.....	46
Figura 7 Diagrama Gantt para la Implementación del Plan de Marketing	66



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En el presente capítulo, se expone la situación general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro – COOPAC Centrocoop, su historia a través del tiempo, su modelo de negocio, sus principales productos y servicios como también su misión y visión.

Adicionalmente en este capítulo, se comentará el sector en el que se desarrolla COOPAC Centrocoop, su contexto externo donde se identificará las oportunidades y amenazas y, por último, se analizará el contexto interno para encontrar las fortalezas y debilidades de la cooperativa.

1.1. Presentación de la Empresa

Coopac Centrocoop, creada el 20 de octubre del año 1963 en la ciudad de la Oroya, departamento de Junín, constituida por los trabajadores de la división estructural de la empresa metalúrgica norteamericana Cerro de Pasco *Cooper Corporation*. Esta cooperativa se creó con el objetivo primordial de cubrir las diferentes necesidades económicas de sus socios, convirtiéndose con el tiempo en un referente no solo en la ciudad metalúrgica sino también a nivel de la región del centro del país. Actualmente, “Centrocoop en la actualidad cuenta con 15 agencias distribuidas en ocho regiones del Perú (ver Tabla 1), y registra afiliados de 128 empresas entre públicas y privadas” (COOPAC Centrocoop, 2021).

1.2. Modelo de Negocio

El modelo de negocio debe mostrar la forma en que una organización genera valor para todos sus *stakeholders*. En este sentido, Osterwalder & Pigneur (2011) definieron que “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

El modelo de negocio de COOPAC del Centro, desde su fundación está orientada a brindar diversos servicios, principalmente los de ahorro y crédito con una tasa de interés

competitivo buscando convertirse en un apoyo y fuente financiera para todos los emprendimientos y necesidades económicas que deseen cubrir sus socios, siendo estas su principal propuesta de valor. Centrocoop brinda créditos de consumo no revolventes a sus asociados según su capacidad de pago, con descuentos por planilla en un 95% de créditos y pagos por ventanilla en un 5% de las colocaciones de créditos otorgados, como se muestra en la Figura 1. Los logros trascendentales en la vida institucional de Centrocoop son gracias al esfuerzo y profesionalismo de sus colaboradores en las 15 oficinas descentralizadas a nivel nacional y quienes, a la vez, son los encargados de la ejecución y administración de las políticas implantadas por la gerencia que día a día están comprometidos con el quehacer operativo, campaña tras campaña para alcanzar los objetivos y las metas trazadas por la cooperativa. Centrocoop procura fomentar la educación financiera mediante la cultura del ahorro y evitando que los socios se sobren endeuden. Es por ello, que los principales servicios que actualmente otorga COOPAC del Centro son el otorgamiento de créditos, y captación de ahorros corrientes y plazo fijo, ver figura 2.

1.2.1. Misión

La misión formulada por la COOPAC Centrocoop según su memoria 2021 es “Satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, financieras y sociales de sus socios, brindando servicios de calidad, en el marco del desarrollo cooperativo y empresarial” (COOPAC Centrocoop, 2021).

Sin embargo, se sugiere actualizar la misión, detallando el servicio brindado por Centrocoop y sus aspiraciones:

“Brindar servicios crediticios competitivos, inclusivos, de alto valor y calidad con múltiples beneficios asociados, a fin de satisfacer las necesidades y aspiraciones económicas, financieras y sociales de nuestros socios, en el marco del desarrollo cooperativo”

Tabla 1*Listado de agencias según departamentos*

Agencias	Dirección	Departamento
Chimbote	Jr. Manuel Villavicencio N° 427, 2do. Nivel, Oficina 201	Ancash
Huaraz	Jr. Sucre N° 887	Ancash
Arequipa	Av. Lima N° 100, Edif. Nasya II Oficina 304, Yanahuara	Arequipa
San Cristóbal	Jr. "E" N° 4, Sector de Empleado	Ayacucho
Cajamarca	Psje. Atahualpa N° 670	Cajamarca
Cobriza	Calle José Abelardo Quiñones s/n	Huancavelica
Huancayo	Calle Nemesio Raéz N° 980, El Tambo	Junín
La Oroya	Av. José Carlos Mariátegui N° 239	Junín
Trujillo	Prolong. Av. César Vallejo Mz. E. Lt 30 Urb. Ingeniería	La Libertad
Ate	Av. Nicolás Ayllón N° 5382 2do. nivel	Lima
Casapalca	Block "F" 17, Interior N° 1, Embarcadero	Lima
Lima	Jr. Junín N° 288, Cercado de Lima	Lima
Los Olivos	Av. Alfredo Mendiola N° 3683, Int. 301	Lima
Cerro de Pasco	Av. Bolívar N° 87, San Juan	Pasco
Chicrin	Carretera Central Km 392, Local de Sindicato	Pasco

Nota: Esta tabla lista las agencias a nivel nacional de Centrocoop. Adaptado de la "Memoria anual de COOPAC Centrocoop 2021"

1.2.2. Visión

La visión de la COOPAC Centrocoop según su memoria 2021 está definida como "Ser una institución con liderazgo nacional que brinde servicios de calidad, mejorando el crecimiento económico financiero y social de los socios en particular y la comunidad en general".

(COOPAC Centrocoop, 2021).

Se sugiere darse un ajuste definiendo un horizonte de tiempo, proyectando un alcance geográfico, teniendo un sentido de urgencia y mostrando una idea clara a donde desea llegar la cooperativa, proponiendo la siguiente:

Figura 1
Modelo de negocio: "Business Model Canvas"

<p>Asociaciones clave </p> <p>Otras entidades financieras. Proveedores de tecnología y plataformas virtuales. Socios. Aliados estratégicos (Hiraoka/Movistar/Claro) Otras</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Proceso de evaluación que asegure una rápida aprobación de créditos. Personal capacitado y empático para la evaluación de créditos. Brindar asesoría y educación financiera.</p> <hr/> <p>Recursos clave </p> <p>Atención y asesorías personalizadas en créditos. Fidelización del cliente. Personal capacitado.</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Dar acceso al sistema financiero con tasas de interés competitivo a los socios. Proceso de evaluación inmediato. Ofrecer créditos con las siguientes características: - De aprobación inmediata. - Asesoría y capacitación constante de los colaboradores. - Tasas de interés competitivas y accesibles. - Entrega de presentes por cada desembolso. Participación de sorteos de electrodomésticos.</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Atención y asesoría personalizada en créditos individuales. Fidelización del cliente/socio.</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Recomendación de Socios antiguos (Embajador Centrocoop). Medios digitales: Facebook, página web y grupos de WhatsApp. Medios físicos: campañas promocionales, afiches, volantes.</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Trabajadores de empresas privadas o estatales con convenio de descuento por planilla con Centrocoop y clientes/socios que deseen ahorrar de forma independiente. Todos los segmentos económicos.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Costos directos: arrendamiento, planillas, servicios, provisiones, gastos financieros entre otros. Costos indirectos: comisiones, suministros y administrativos.</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Ingresos financieros de créditos y otros servicios.</p>		

Nota. Adaptado de la Generación de modelos de negocio de Osterwalder & Pigneur, 2011.

“En el 2025 ser considerados la cooperativa líder de la región centro del Perú, y a nivel nacional estar dentro de los Top 10, ofreciendo servicios diferenciados y de calidad, potenciando el desarrollo económico, financiero y social sostenible de los socios y su entorno.”

1.2.3. Valores y Cultura

“Los valores que se fomentan en la COOPAC Centrocoop son: Innovación, Respeto, Compromiso, Eficiencia y Entusiasmo” (COOPAC Centrocoop, 2021).

COOPAC del Centro en la actualidad no cuenta con una cultura organizacional definida”.

Figura 2

Servicios que presta COOPAC Centrocoop



Nota: En la figura se muestra los 06 principales servicios que brinda Centrocoop

1.3. Análisis del Sector Industrial – Cooperativo

“Las cooperativas de ahorro y crédito que no están autorizadas a captar recursos del público (COOPAC) constituyeron uno de las principales formas de cooperación social más antiguos del Perú, su aporte para el desarrollo económico y la inclusión financiera del país fue y es innegable, especialmente en aquellos sectores más vulnerables y lejanos del Perú” (SBS, 2022).

Según la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), organización que tiene la función de representar, defender, educar y brindar

asistencia técnica a las COOPAC, en su memoria anual de 2020, indicó que “el movimiento Cooperativo de Ahorro y crédito en el Perú ha constituido uno de los pilares más importantes para el impulso de más microfinanzas, pues ha logrado apoyar a más de 1.8 millones de socios en todo el país, quienes con el respaldo de su cooperativa ha logrado el impulso de su economía familiar” (FENACREP, 2020).

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en virtud de la Ley N° 30822, ley que entró en vigor el 01/01/2019, tiene la función de supervisar a las cooperativas, para lo cual ha venido trabajando en las bases de un nuevo marco regulatorio donde se tenga como prioridad respetar la naturaleza y los principios cooperativos, y a la vez implementando acciones que permitan acompañar a las COOPAC en este proceso” (SBS, 2022)

Por tanto, los principales puntos de la Ley COOPAC, son:

- a. Registro Nacional de COOPAC: Es el registro obligatorio de las Cooperativas donde se pueda identificar las COOPAC que operan en el mercado.
- b. Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo: Es un fondo exclusivo para el sistema COOPAC, del cual deben ser parte todas las COOPAC.
- c. Supervisión de la SBS a las COOPAC: La SBS supervisará a las COOPAC en base a un esquema modular y al nivel de COOPAC (ver Figura 3). A mayor nivel modular, es mayor las exigencias, lo que permite que la regulación y supervisión se dé de manera proporcional al riesgo de cada nivel.

Figura 3

Esquema modular de una COOPAC



Nota. Las COOPAC se clasifican en tres niveles, en el Nivel 1 se consideran a aquellas COOPAC que su monto total de activos es de hasta 600 UIT, en el Nivel 2, se consideran a aquellas cuyo monto total de activos es menor a 65,000 UIT y en el Nivel 3 se consideran a aquellas que su monto total de activos es mayor a 65,000 UIT.

Centrocoop se encuentra en el Nivel modular 02 debido al total de activos, el cual es menor de 65,000 UIT y mayor de 600 UIT, pero a nivel operacional está a nivel 01 dado que no estuvo bajo una supervisión efectiva de la FENACREP (SBS, 2022). Por lo que de acuerdo con la Ley N° 30822 pueden realizar las siguientes operaciones:

- a. Las cooperativas inscritas podrán captar depósitos solo de sus socios, lo cual no incluye cuentas corrientes, ni depósitos de Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).
- b. Las cooperativas podrán brindar a sus socios créditos directos, con o sin garantía, de acuerdo a las condiciones que señale su reglamento de créditos aprobada en el Consejo de Administración.
- c. Brindar garantías y fianzas a sus socios, a plazo y monto determinados, no válidos para procesos de contratación con el Estado.
- d. Percibir líneas de crédito de otras entidades nacionales o extranjeras.

- e. Adquirir activos, necesarios para un desarrollo eficiente de sus actividades.
- f. Realizar transacciones en otras instituciones del sector financiero o en otras COOPAC.
- g. Realizar operaciones en moneda extranjera.
- h. Constituir contribuciones o adquirir acciones o parte de la sociedad en otras COOPAC, con el objeto de brindar servicios a sus socios, lo cual deberá ser comunicado a la Superintendencia Adjunta de Cooperativas.
- i. Podrá realizar operaciones de venta de cartera crediticia, de acuerdo con las normas de la SBS.
- j. Otorgar tarjetas de débito a sus socios.

De esta manera, “a las COOPAC se les permite realizar actividades que contribuyan a la realización de las operaciones exclusivamente en este nivel, en la medida que no quebranten las normas brindadas por la SBS y que no desvirtúen o cambien las operaciones antes enumeradas” (Diario El Peruano, 2019)

En el Perú, las Cooperativas se reconocen en el Registro Nacional COOPAC de la SBS a marzo 2022 un total de 419 cooperativas. Se puede observar en la Tabla 2, Lima es la región que concentra la mayor cantidad de COOPAC, en total 128, el porcentaje de participación de la región es de 31% del total de cooperativas en el país. Las siguientes regiones son, Cusco con 50 COOPAC (12%), región Arequipa con 50 (12%), Puno con 37 (9%), Junín con 21 (5%) y Cajamarca con 20 (5%), que son las más relevantes.

Tabla 2

Cooperativas de ahorro y crédito reconocidas en el Registro de COOPAC – marzo 2022

Región	Cantidad	%
Lima	128	30.55%
Cusco	50	11.93%
Arequipa	50	11.93%
Puno	37	8.83%
Junín	21	5.01%
Cajamarca	20	4.77%
La Libertad	16	3.82%
Apurímac	14	3.34%
Ayacucho	13	3.10%
Lambayeque	11	2.63%
Ancash	8	1.91%
San Martín	9	2.15%
Huánuco	6	1.43%
Piura	6	1.43%
Moquegua	4	0.95%
Callao	5	1.19%
Amazonas	4	0.95%
Tacna	4	0.95%
Pasco	3	0.72%
Ica	3	0.72%
Ucayali	3	0.72%
Huancavelica	2	0.48%
Tumbes	1	0.24%
Loreto	1	0.24%
Total	419	100%

Nota: Adaptado de “Relación de COOPAC inscritas en el registro de la SBS a marzo 2022”.

(SBS, 2021). Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/COOPAC>

1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)

Este estudio nos ayuda a evaluar el entorno del sector cooperante y a su vez el ambiente de la COOPAC del Centro y aspectos externos fuera de su control directo, dando la oportunidad de identificar las oportunidades y amenazas de la cooperativa. Para ello, se tuvo la necesidad de revisar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del sector.

1.4.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Las Centrales Cooperativas de Ahorro y Crédito han venido siguiendo los principios del corporativismo propugnados en el contenido del ordenamiento único de la “Ley General de Cooperativas aprobado por Decreto Supremo N° 85 del Ministerio del Trabajo del 20 de mayo de 1981” desde su creación, y desde el 1 de enero de 2019 de acuerdo con la Ley N° 30822 (Ley General de los Sistemas Financieros y de Seguros y Ley Orgánica de Supervisión Bancaria y de Seguros, y demás normas pertinentes sobre la regulación de las cooperativas de ahorro y crédito) está regulada por la S.B.S. “Por lo que en orden de funcionamiento a esta ley todas las cooperativas de ahorro y crédito que operan solo con sus socios y que están consideradas como tal según la ley de cooperativismo serán supervisadas y monitoreadas por la SBS” (Diario oficial El Peruano, 2018).

Dentro de las principales funciones de la supervisión de la S.B.S. a las cooperativas, se puede mencionar:

- a. “Registro Nacional de COOPAC: Este registro es imperativo y permite entender el mercado de las microfinanzas, las cooperativas actuales y formales que pueden llevar sus servicios al público”.
- b. “Fondo de seguro de depósitos cooperativo: es la base monetaria que cubre la SBS de los ahorros de los socios de las COOPAC”.
- c. “Las COOPAC reciben seguimiento a través de un esquema modular que permite categorizarlas en tres niveles, dependiendo de la cantidad de activos que posean actualmente”.
- d. Esta ley propone monitorear a los cooperantes técnicos para todo el consorcio de empresas (cooperativas de nivel 1, 2 y 3) durante los primeros seis años de entrada en vigor de la norma.
- e. La ley anterior también da lugar al Reglamento General de las Cooperativas les

- restringía la posibilidad de captar dinero del público, el cual fue adoptado por Resolución SBS N° 480-2019, entre otros identificando las principales definiciones utilizadas en la ley, señalando los principales determinantes de la constitución y registro de las COOPAC, definiendo los compromisos de gobierno corporativo incluyendo el directorio, la junta directiva, el consejo de vigilancia, la comisión electoral, la comisión de educación, el director ejecutivo y el gerente general de la empresa, etc. Este reglamento define las principales funciones y requisitos a implementar en la COOPAC. También declara el nivel de capital, reservas cooperativas y patrimonio efectivo, así como los indicadores económicos clave requeridos para las operaciones de COOPAC.
- f. Gasto por provisiones, dentro de las normas otorgadas por la SBS, a la constitución del deterioro de préstamos se le llama provisión, para los créditos directos como los que otorga Centrocoop, este concepto, consiste en asumir un gasto y una disminución del valor del crédito, que se realiza a través de una cuenta de valuación del mismo activo.
- g. Reserva cooperativa, es un monto de dinero destinado al fortalecimiento, desarrollo y garantía de las COOPAC, dentro de la normatividad las COOPAC de nivel 2 de forma gradual deberán de constituir su reserva no menor al equivalente del 25% del capital social al cierre del año 2025.

Adicional las medidas políticas tomadas por el ejecutivo como el Decreto de Urgencia Circular Decreto de Urgencia N° 034-2020 y N° 038-2020 para el retiro de S/2000 soles del fondo de pensiones, la Ley N° 31017 aprobada por el congreso de la Republica para el retiro extraordinario del 25% del fondo de pensiones del SPP y la Ley N° 31068 para el retiro de hasta 4 IUT de fondos de la AFP afectaron de manera directa a Centrocoop debido a que los socios al ser dependientes usaron estos retiros para poder cancelar anticipadamente sus préstamos generando una menor necesidad de endeudamiento.

1.4.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras registran una relación directa con la capacidad de alcanzar y obtener bienes y servicios por parte de las personas y empresas. En este sentido, el sistema financiero se conforma de actores deficitarios de liquidez y superavitarios de dinero, los cuales intercambian servicios bajo la regulación establecida. Este sector brinda financiamiento a personas y empresas para impulsar las actividades económicas fomentando el desarrollo económico, el cual se mide mediante el PBI. D'Alessio (2012) señaló que, “entre las principales variables estudiadas para medir las fuerzas económicas y financieras, existen muchas entre ellas el crecimiento del PIB nacional y el desarrollo del poder adquisitivo del consumidor (inflación)”, por lo que estos puntos serán analizados en esta parte.

PIB Nacional. El Perú registró un PIB de US\$ 195, 100 millones al cierre 2021 y US\$ 179,500 millones a mayo 2022. Según el estudio realizado por BCRP (N° 2020-001, febrero 2020) “es posible establecer una relación no lineal entre las condiciones financieras y el crecimiento del PIB”. Entre las principales conclusiones se resumen la correlación entre la variación del PIB y el sector financiero; además, se resalta la importancia de monitorear de forma continua los riesgos financieros, principalmente el endeudamiento, dado que pueden afectar negativamente al PIB interno. De “similar forma, se muestra evidencia de que los periodos de tiempo de boom crediticio suelen predecir una contracción de la actividad económica” (Borio et al., 2018).

La recesión registrada en los años 2020 y 2021, por el efecto de la pandemia COVID-19, perturbó al sector financiero el cual tomó decisiones como: reducción de personal, cierre total o parcial de agencias financieras, evaluaciones crediticias más rigurosas. Si bien el Estado fomentó el impulso de las actividades económicas mediante el programa REACTIVA, el efecto mitigó parcialmente la contracción de las actividades

económicas (Ministerio de Economía y finanzas).

La inflación. Según el reporte de inflación a marzo 2022, esta variable ha mostrado un comportamiento dentro la meta establecida por el BCRP hasta mediados del 2021; sin embargo, como efecto del incremento de precios en los alimentos, combustibles, situación internacional y depreciación del tipo de cambio el efecto sobre el sector financiero se refleja en una subida en la tasa de referencia, incrementando el costo de los créditos, lo que genera consecuencias en el nivel de colocaciones y nivel de rentabilidad de las entidades financieras. Según el mismo reporte, el nivel de inflación volvería a niveles establecidos por el BCRP a partir del 2023 por las acciones de política monetaria que adopta el BCRP.

Figura 4

Proyección de inflación: 2022 - 2023



Nota. La proyección de inflación elaborada por el BCRP predice el comportamiento de la tasa de inflación para los siguientes meses hasta el 2023. Esta estimación incorpora variables internas como externas que afectan el comportamiento de precios locales.

Por tanto, como se ha mencionado tanto el nivel del PIB y la inflación son variables que afectan directamente al sistema financiero incluyendo a las Cooperativas, generando escenarios favorables o desfavorables. Por último, el sector financiero también puede ser utilizado como instrumento para fomentar y reactivar las actividades económicas, como lo

ha sido durante el periodo COVID (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020).

1.4.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Entre las fuerzas sociales, culturales y demográficas que han tenido un impacto más alto en el rubro de las microfinanzas se encuentra el brindar conocimiento para la integración financiera y patrones de empleo, ya que estas dos fuerzas pueden generar oportunidades que permitan a COOPAC brindar más y mejores servicios de microfinanzas. En el estudio realizado por el Banco Mundial (2020) se detalló que “alrededor de 2,500 millones de personas no utilizan servicios financieros formales y el 75% de los pobres no tienen acceso a servicios bancarios”. También existe otro estudio de la misma entidad del 2017, el reducido espacio para que la población pueda acceder a servicios financieros formales se ha convertido en una dificultad social debido a la reducida educación y, en muchos casos, temor a los productos financieros, productos bancarios o capacitación para la economía de un país. A nivel de sistema financiero la SBS emite reportes de manera semestral acerca de los indicadores de inclusión financiera, el último reporte (SBS, 2021) mencionó que “a pesar de haber reducido el nivel de agencias a nivel nacional se ha mantenido estable en comparación al 2020, se ha incrementado el número de cajeros corresponsales, mayores puntos y canales de atención; en conclusión, a pesar de haber transitado por un periodo de contracción de actividades económicas, los indicadores de inclusión financiera se han mantenido estables”.

La naturaleza de la cooperativa se enfoca, como indica su misión, en apoyar a sus socios, los cuales se ubican principalmente en la ciudad de La Oroya, Junín. La ubicación geográfica, puede ser descrita como un limitante; sin embargo, la cooperativa se ha expandido manteniendo presencia física en ocho regiones del país en búsqueda de nuevos socios a los cuales puede ofrecer sus servicios financieros. Por último, una consecuencia de la pandemia es que, en las ocho regiones, donde COOPAC tiene presencia, se ha registrado

138,352 de fallecidos, según el Ministerio de Salud a mayo 2022, ello impactando de manera directa en la base societaria de la cooperativa y afectado el Fondo de Previsión Social desembolsando un mayor importe que años pasados.

La inestabilidad laboral y el protocolo de suspensión perfecta de labores (Decreto de Urgencia 038-2020) afectó a los varios socios, debido que los que fueron suspendidos no pudieron pagar sus obligaciones llegando otros a renunciar voluntarias. Finalmente, hay que comentar que Centrocoop gracias a su libre adhesión o afiliación a la cooperativa ha logrado alcanzar una gran cantidad de socios cooperativos, en el periodo 2019 cerró con 13,883, el 2020 con 13,151 y el 2021 con 12,125 (Centrocoop,2021). Pese a notar la buena cantidad de socios cooperativos de Centrocoop en los últimos cuatro años, podemos notar que durante los dos últimos años disminuyó en un 13%, la misma que obedece a: fallecimiento, cese laboral y renuncia voluntaria, esta última dado que los socios han preferido renunciar a la sociedad para obtener devolución de su aporte y tener disponibilidad de efectivo, causas que fueron intensificadas por la pandemia covid-19.

1.4.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Las cooperativas se enfrentan a un desafío muy importante para brindar servicios de microfinanzas a más peruanos, por lo que el uso y aplicación de la tecnología digital es un habilitador de apoyo para la toma de decisiones de los socios. Por tanto, invertir en tecnología se convierte en un aspecto primordial para el aumento de la productividad. Este es un requerimiento que reducirá los tiempos de atención y costos operativos, y simplificará las evaluaciones de los créditos. Centrocoop actualmente cuenta con la mayoría de sus procesos de forma manual, por lo que socios presentan documentos de manera presencial (CEPAL, 2021).

La implementación de nuevas tecnologías de calidad o Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF) muestra avances exponenciales de la innovación

tecnológica y la transformación institucional, junto con el surgimiento de una nueva economía digital, ha tenido un impacto en la gestión política y presupuestaria, tanto en países desarrollados como en todos los países de América Latina (LA). Donde se identifican ejes tecnológicos para una estrategia de mejora continua (Pimienta y Seco, 2019) Rincón (2021) mencionó que “en los últimos meses se ha vuelto común el uso de habilitadores tecnológicos en el ecosistema digital para compras, pagos y operaciones en general en el rubro financiero”. En el 2020 se ha avanzado a pasos agigantados debido a la pandemia, pero dicho avance de este año se ha consolidado. El Informe Resumen *FinTech* LATAM 2021²² recientemente publicado indicó que “Perú se está transformando en uno de los países más atractivos para la industria *“fintech”* en la región, gracias a la fortaleza de los profesionales del sistema como el Banco Central de Reserva o el CEO de Banca y Seguros”.

“Al menos 10 *fintechs* internacionales ya operan en el país, y hasta el momento hay un total de 170 empresas. Sin duda, este es un mensaje alentador, pues es fundamental para una mayor inclusión financiera, estos nuevos jugadores apuntan a digitalizar aún más los servicios financieros para un gran número de personas no incluidas. Algunas de estas *fintech* pueden incluso ser iniciativas de bancos y otros jugadores tradicionales que ven la necesidad de innovar y aprovechar las nuevas tecnologías, lo que es una gran noticia para los consumidores” (Rincón ,2021)

De acuerdo con la SBS (s.f.), “una de las tendencias tecnológicas más importantes con las que cuenta actualmente el sector COOPAC es el uso de tecnología basada en *blockchain*, un nuevo enfoque impulsado por la SBS en colaboración con R3 para mejorar la transparencia y digitalización de los sistemas financieros”.

1.4.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

D'Alessio (2012) mencionó “que de las fuerzas ecológicas y ambientales es fundamental para el desarrollo de cualquier negocio, una responsabilidad que debe ser sostenible para las generaciones futuras, advirtiendo sobre los efectos nocivos de la industrialización en el planeta, como la lluvia ácida y el efecto invernadero, emisión de gases tóxicos y disposición de residuos radiactivos”.

Con fecha 15 de octubre de 2005 se promulgó la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611, la cual es considerada la norma imperativa del marco normativo que rige la misión ambiental en el Perú. Propone principios y normas fundamentales para asegurar la efectiva realización del derecho a un medio ambiente sano, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento de sus obligaciones de servicios que contribuyan a la eficaz gestión ambiental y a la protección del medio ambiente. Así también sus componentes, tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de las personas y lograr el desarrollo sostenible del país. (MINAM, 2017)

Según Creando Redes (2021), “el verdadero papel que juega el sector financiero influye directamente en los ecosistemas regulando el valor monetario de los productos de consumo (*commodities*) y los precios de los derivados financieros (mercados de derivados)”. Por ejemplo, si una comunidad depende directamente de los recursos madereros y la demanda y los precios de la madera comienzan a aumentar, es probable que esta actividad aumente con consecuencias directas para la biodiversidad y la degradación del ecosistema. Existe cierta controversia sobre el "precio de la naturaleza" y el precio económico de los servicios ecosistémicos, pero es importante conocer su valor, tanto para los gobiernos locales como para las empresas. La valoración de los recursos naturales permite incluir el costo real de estos recursos en el estado de resultados.

La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) reafirmó su compromiso con la sostenibilidad en un comunicado público emitido a finales de 2019, en el que se refirió a la sociedad y grupos de interés sobre la visión y su gestión sostenible, propia como Banco de Desarrollo del Perú, a través de su política de sostenibilidad, asumir un rol de liderazgo en el soporte financiero a proyectos comprometidos con el medio ambiente, con el desarrollo socioeconómico del país. La política de sustentabilidad se basa en acciones socialmente responsables, como el compromiso de COFIDE de proteger el medio ambiente a través de la medición, compensación y reducción de nuestra huella de carbono (COFIDE, 2020).

Centrocoop a la fecha no ha desarrollado tecnología para poder disminuir el uso del papel. Así también aún no ha desarrollado productos que ayuden a preservar y promover el cuidado del medio ambiente y reducir la huella de carbono, siendo esto un reto para poder aportar al desarrollo sostenible de la sociedad en la que desenvuelve.

1.4.6. Fuerzas Competitivas (C)

En el sector financiero es importante conocer el mercado y como este se desarrolla, sobre todo conocer a la competencia dado que sus debilidades pueden representar oportunidades para Centrocoop, mientras sus fortalezas pueden llegar a ser amenazas. De acuerdo a D'Alessio (2015), dentro de los *issues* más relevantes en el análisis de competidores se encuentran: el *market share*, la efectividad de sus canales de distribución, competitividad de precios, eficacia en las comunicaciones, facilidad de ubicación, entre otros.

Centrocoop actualmente se encuentra en el Nivel Modular 2 y está autorizada a realizar operaciones del Nivel 1, en estas mismas circunstancias se encuentran 52 COOPAC representando el 12% del total cooperativas a nivel nacional, por lo que podríamos indicar que no habría mucha competitividad. Sin embargo, si revisamos y consideremos a todas las COOPAC de nivel modular 02 con nivel operacional 1 y 2 encontramos a 152 cooperativas

que representan el 36% del total a nivel nacional, por lo que aquí si podríamos mencionar que en este nivel hay un alto grado de competencia (SBS,2022)

Con respecto a la participación en el mercado Centrocoop se encuentra en sector financiero 58 años, logrando en este tiempo un crecimiento institucional permanente y mayor posicionamiento. Hoy en día Centrocoop se encuentra presente en 8 regiones con 15 oficinas, este crecimiento se dio sobre todo en las regiones de Lima y Junín, regiones donde de acuerdo a las entrevistas realizadas a funcionarios de Centrocoop menciona que la COOPAC Crediplata en la Oroya, y COOPAC Finantel LTDA en Lima, son consideradas las principales competencias de Centrocoop. Es así que para entender cómo se encuentra Centrocoop frente a sus principales competencias realizamos un cuadro comparativo (ver Tabla 3).

De la Tabla 3 se puede comentar que Centrocoop tiene menos años en el mercado, pero ha logrado expandirse más. Sin embargo, se observa que frente a su competencia tiene un nivel de operación inferior, lo cual le limita a brindar más servicios y poder ampliar su red de socios. Así también se observa que en cuanto a las Redes Sociales Centrocoop no está muy activo, dado que no tiene muchos seguidores en Facebook, el LinkedIn no tienen contenido, y hay pocos suscriptores en su canal de YouTube, siendo esta una debilidad para la empresa dado que hoy en día las aplicaciones de interconexión entre personas (redes sociales) desempeñan un papel importante porque abren puertas para que más personas puedan conocer a las empresas. Según Silva (2022, p.186) “Las redes sociales son consideradas un fenómeno en crecimiento y han obtenido un mayor impacto en la comunicación efectiva y continua de las organizaciones con los clientes y el público. También desempeña un papel cada vez más importante como plataforma de comercialización”.

Tabla 3*Coopac Centrocoop y principales Coopac competencias*

Coopac	Centrocoop	Coopac Crediplata	Coopac Finantel LTDA.
Nivel Modular		2	2
Nivel de Operaciones		1	2
Sede Principal	La Oroya / Junín	La Oroya / Junín	Lima / Lima
Años en el sector		58	61
Oficinas a nivel Nacional		15	7
Regiones		8	5
N° Socios	12,125	Sin dato	5,000
Redes Sociales	WhatsApp Facebook: 3,895seguidores, 3577 likes Linkedin: Sin contenido YouTube: 19 suscriptores	WhatsApp Facebook: 536 seguidores, 486 likes Instagram: No disponible YouTube: Sin contenido.	Página Web Facebook: 12,388 seguidores, 12,300 likes Instagram: Sin contenido Twitter: poco contenido, 5 seguidores

Nota: La Tabla 3 muestra las principales características de las tres principales cooperativas que son la competencia de Coopac Centrocoop. Adaptado de SBS, COOPAC registradas, redes sociales de las tres empresas

1.4.7. Oportunidades y Amenazas

En esta sección luego de la revisión de cada una de las fuerzas externas se ha detectado las siguientes oportunidades y amenazas, que se detallan en la Tabla 4.

1.4.8. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en el estudio PESTEC, los factores ambientales clave descubiertos en el entorno que representan riesgos y oportunidades para COOPAC en el centro, se resumen en la Matriz de Factores Externos (MEFE).

El objetivo del estudio fue identificar, además de la categorización, los principales factores (fuerzas) ambientales que inciden en la COOPAC central, considerando diferentes

variables actuando individualmente o en combinación; Una sola variable puede tener poco o ningún efecto, pero se combina con otras variables que pueden promover el cambio. Las variables que se han identificado y sus respectivos efectos se presentan en la Tabla 5.

Tabla 4

Oportunidades y Amenazas de la Coopac Centrocoop

Oportunidades	Amenazas
Acompañamiento de la SBS en el proceso de adaptación a la ley COOPAC	Medidas políticas de retiro de dinero de AFP y CTS y suspensión perfecta.
Mayor oferta de tecnología crediticia	Turbulencia social, política y económica incrementada por el COVID 19.
Mayor cobertura a nivel nacional	Disminución de los socios.
Desarrollo económico para el sector financiero.	No contar con programas de responsabilidad ambiental.
Política monetaria expansiva del BCRP	Nivel de operaciones inferior a la competencia.
Reactivación del mercado financiero Post Covid-19.	Redes sociales poco activas.
Compromiso de entidades públicas y privadas para el desarrollo sostenible e inclusivo.	Existencia de conflictos sociales.
	Disminución del poder adquisitivo de la población.

La matriz de evaluación presentada para la Cooperativa registra 15 factores distribuidas en: siete oportunidades y ocho amenazas, demostrando un elevado número de secciones a tener en consideración. El valor ponderado es 2.41 lo que se traduce en un nivel por debajo del promedio. Este nivel ponderado refleja una reducida capacidad de acción ante las amenazas, considerando que al menos tres amenazas afectan directamente a la propia cooperativa, pero esta, por si misma, no puede reducir el nivel de amenaza o brindar solución a las mismas. De esta manera, podemos evidenciar que la cooperativa, aun puede mejorar en cuanto a procesos internos, de crédito y regulatorios.

Tabla 5*Matriz EFE*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			
1 Acompañamiento de la SBS en el proceso de adaptación a la ley COOPAC	0.10	3	0.30
2 Mayor oferta de tecnología crediticia	0.07	2	0.14
3 Mayor número de agencias (cobertura) a nivel nacional	0.08	4	0.32
4 Desarrollo económico para el sector financiero	0.07	2	0.14
5 Política monetaria del BCRP	0.07	3	0.21
6 Reactivación del mercado financiero Post Covid-19.	0.07	2	0.14
7 Compromiso de entidades públicas y privadas para el desarrollo sostenible e inclusivo	0.06	3	0.18
Sub Total	0.52		1.43
Amenazas			
1 Medidas económicas de libre disponibilidad de AFP y CTS y suspensión perfecta	0.08	2	0.16
2 Inestabilidad social, económica y financiera incrementada por la Covid-19	0.08	3	0.24
3 Disminución de los socios	0.06	2	0.12
4 No contar con programas de responsabilidad ambiental	0.04	2	0.08
5 Nivel de operaciones inferior a la competencia	0.06	2	0.12
6 Redes sociales poco activas	0.06	1	0.06
7 Existencia de conflictos sociales	0.05	2	0.10
8 Disminución del poder adquisitivo de la población	0.05	2	0.10
Sub Total	0.48		0.98
Total	1.00		2.41

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

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (Fortalezas y Debilidades)

Para el análisis de este contexto se utilizó el método AMOFHIT, que considera los siguientes aspectos: “(A) Administración y Gestión, (M) Marketing y Ventas, y (O) Operaciones y Logística, de igual forma (F) Finanzas y Contabilidad, (H) Recursos Humanos, (I) Sistemas de Información y Comunicación, y (T) Tecnología, Investigación y Desarrollo” (D’Alessio, 2018).

En reuniones con representantes de la Cooperativa se pudo obtener información relevante para identificar fortalezas y debilidades de la institución.

1.5.1. Administración y Gerencia (A)

La dirección, administración y control de la cooperativa está a cargo de la Asamblea General de delegados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia

General. Además, cuenta con agencias en diversas ciudades del interior del país como: Huancayo, Cerro de Pasco, La Oroya, Cajamarca, Huaraz, Trujillo, Chimbote, Arequipa, y en las localidades de Casapalca, San Cristóbal, Chicrin, y Cobriza.

La organización de la cooperativa está conformado por la asamblea general de delegados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación, Comité de Crédito, Comité Electoral, Gerencia General, Subgerente de Administración y Finanzas, Auditoría, División de Recursos Humanos, División de Operaciones, División de Contabilidad y Finanzas, Caja General, Asistente Cuentas Corrientes, Jefe de Unidad de Gestión Integral de Riesgos, Jefe de la unidad de Créditos, Jefe unidad de Cobranzas, División de Proyectos e Inversiones, Oficial de Cumplimiento y Jefe de Convenios.

Las agencias se encuentran constituidas por unos cinco a siete colaboradores, cantidad que se modifica conforme a los requerimientos de las agencias. Las áreas primordiales de estas son: Administración, Operaciones, Promotoría y Ventanilla.

La Alta Dirección: En la cooperativa, se encuentra formada por el Consejo de Administración y la gerencia general, y cuenta con un plan estratégico del 2016 sin actualización a la fecha. El tipo de liderazgo utilizado es participativo y democrático. Las decisiones económicas, operativas y financieras relevantes se revisan en reuniones de comité de gerencia debidamente organizadas para estos propósitos. Por otra parte, la toma de decisiones a nivel administrativo se lleva al ámbito de la gestión.

El uso del sistema de control de gestión: El control de cooperativa se basa en los informes de los estados financieros y los informes correspondientes en el campo contable. No proporcionaron ningún otro tipo de sistemas para permitir mediciones relacionadas.

Además de las responsabilidades sociales correspondientes, las actividades gubernamentales son transparentes: como cooperativa, la Coopac del centro pone especial énfasis en las responsabilidades a nivel social, para lo cual realiza diversas tareas que

benefician a los socios y comunidad.

Centrocoop tienen buenas prácticas a nivel de gobierno corporativo gracias a que cuenta con un consejo de vigilancia que velan por el cumplimiento de normas y políticas internas. Es así que Centrocoop ha sido reconocido por *Latin American Quality Institute* (LAQI) por tener mejores esquemas de calidad en el ofrecimiento de servicios y excelencia en calidad de servicio.

1.5.2. Marketing y Ventas (M)

Para incentivar el impulso y transmisión de los productos y servicios que ofrece, COOPAC del Centro cuenta con área de relaciones públicas e imagen institucional. El principal objetivo es desplegar acciones que favorezcan la imagen de la organización para fortalecer las relaciones externas de la institución, salvo las tareas del convenio de cooperación. Adicionalmente, notificar a los clientes externos e internos de los propósitos, planes relacionados, proyectos y contenido correspondiente.

Los puntos críticos que se encuentran en la COOPAC del Centro son: no tiene una buena posición entre su competencia, no contar un especialista de Marketing razón por la cual no se tenía una estrategia de publicidad eficaz, no ejecutar estudios a nivel de mercado, ni de calidad.

1.5.3. Operaciones y Logística – Infraestructura (O)

Los servicios que brinda la COOPAC⁴ del Centro, son realizados en las agencias I y II y estas poseen la capacidad de una atención a nivel estándar, prestan atención a clientes de carteras diferentes conformes con su ubicación.

A diferencia de las agencias I, las agencias II poseen un elevado número de trabajadores dado que la cartera de clientes es más extensa. Las agencias I tiene solo dos empleados responsables y están enfocados en el sector minero de la cartera, con el objetivo de brindar visitas de servicio cooperativo a los socios en estas empresas. Estas actividades

servieron para consolidar las alianzas interinstitucionales, atracción de nuevos socios, ocupación de créditos y apertura de nuevas cuentas de ahorro. Sin embargo, se observa que la cantidad de socios de la cooperativa está en caída estos tres últimos años como se observa en la Tabla 6 al año 2021 disminuyó la cantidad de socios de Coopac Centrocoop en menos 1,126 socios en comparación de año 2020, este problema puede ocasionar disminución de capital y disminución de ingresos en la cooperativa.

1.5.4. Finanzas y Contabilidad (F)

Esta área está encargada de administrar los fondos recaudados por los aportes de los socios y los ingresos por los diferentes servicios que se brindan, mantener un adecuado control de los indicadores de gestión como: riesgo de liquidez, rentabilidad entre otros; así también, cumplir con de las obligaciones con los proveedores buscando optimizar los recursos para minimizar costos, e incrementar los beneficios para la cooperativa.

De acuerdo con la memoria 2021, el saldo de aportaciones al cierre del periodo ascendió a S/ 35,152,335 soles; registrando un crecimiento neto ascendente de S/ 726,005.17 soles respecto al periodo anterior, lo cual representa un crecimiento de 2.11% (vs 2020). Este indicador refleja la consistente sostenibilidad financiera y patrimonial de COOPAC Centrocoop. Así también el riesgo de liquidez del 2021 fue de 13.6% vs 19.04% del 2020 por lo que podríamos mencionar que se encuentra dentro de los parámetros aceptables. En cuanto a la rentabilidad de la cooperativa podemos mencionar que la utilidad neta del 2021 fue de S/541,635 soles y en el 2020 fue de S/681,262 soles, esta reducción del 20.5% se debe a la disminución de colocaciones de carteras crediticia y por la contracción del porcentaje tasas de interés compensatorio de los créditos (ver tabla 7).

Tabla 6*Evolución del Número de Socios Coopac Centrocoop*

N°	Agencias	Al 31 de diciembre				
		2017	2018	2019	2020	2021
1	La Oroya	1,166	1,143	1,070	972	827
2	Huancayo	1,681	1,923	2,078	1,891	1,669
3	Pasco	694	840	830	754	619
4	Casapalca	271	265	302	304	263
5	San Cristóbal	438	498	473	414	377
6	Ate	1,130	1,131	1,114	1,057	964
7	Cajamarca	890	905	855	778	700
8	Chicrin	274	269	246	222	130
9	Los Olivos	1,966	2,854	3,064	2,945	2,765
10	Cobriza	444	437	428	414	404
11	Lima Centro	903	1,132	1,272	1,215	1,092
12	Huaraz	1,016	1,093	919	844	800
13	Trujillo	333	991	878	854	842
14	Arequipa	-	72	220	237	248
15	Chimbote	-	-	134	250	425
Total		11,206	13,553	13,883	13,151	12,125

Nota. Tomado de las Memorias de Coopac Centrocoop.

Otra de las funciones de la división de finanzas es el control de morosidad, la cual se reporta en la memoria anual, en el 2021 el índice de mora registro 6.7% en enero y para diciembre cerró con un 3.63%, encontrándose este último valor en el rango aceptable del sector financiero.

1.5.5. Recursos Humanos (H)

Dentro del organigrama, la división de Recursos Humanos de Centrocoop depende de la Subgerencia de Administración y Finanzas, la cual está conformada por 02 colaboradores, el jefe de la división de RR. HH y un asistente. Esta área se encarga de la emisión pago, control de asistencias, cálculo de beneficios sociales de los colaboradores, capacitaciones, actividades de mejora de clima laboral y administrar la contratación con terceros para diferentes servicios complementarios que necesita la cooperativa; sin embargo, para el proceso de selección del nuevo personal reciben el soporte de un asesor externo especialista.

Tabla 7*Estado de Resultados de Centrocoop al 2021*

	2021 S/	2020 S/	Variación S/	Variación %
INGRESOS POR INTERESES	9,978,792	12,469,178	- 2,490,386	-19.97%
Cartera de Créditos Directos	9,978,792	12,469,178	- 2,490,386	-19.97%
GASTOS POR INTERESES	-1,925,267	- 3,035,587	1,110,320	-36.58%
Obligaciones por Depósitos con los Socios	-1,925,267	-3,034,815	1,109,548	-36.56%
Adeudos y Obligaciones con COOPAC y Emp. Sist. Financiero del País	-	- 772	772	-100.00%
MARGEN FINANCIERO BRUTO	8,053,525	9,433,591	-1,380,066	-14.63%
Provisiones para Créditos Directos	291,175	- 767,685	1,058,860	-137.93%
MARGEN FINANCIERO NETO	8,344,700	8,665,906	- 321,206	-3.71%
Gastos Diversos	- 28,068	- 24,219	-3,849	15.89%
MARGEN FINANCIERO NETO DE ING. Y GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	8,316,632	8,641,687	-325,055	-3.76%
Resultados por Operaciones Financieras (ROF)	-1,103	- 29,248	28,145	-96.23%
MARGEN OPERACIONAL	8,315,529	8,612,436	-296,907	-3.45%
Gastos de Administración	- 6,393,197	-6,495,131	101,934	-1.57%
Depreciación y Amortización	-458,510	-465,047	6,537	-1.41%
RESULTADO DE OPERACIÓN NETO	1,463,822	1,652,261	- 188,439	-11.40%
Valuación de Activos y Provisiones	-879,815	-1,146,842	267,027	-23.28%
RESULTADO DE OPERACIÓN	584,007	505,419	78,588	15.55%
Otros Ingresos y Gastos	-42,372	175,843	-218,215	-124.10%
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	541,635	681,262	-139,627	-20.50%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	541,635	681,262	-139,627	-20.50%

Nota. Adaptado de la Oficina de Contabilidad de CENTROCOOP, febrero 2022

Así también se encarga de la evaluación de desempeño, la cual se realiza anualmente y es una evaluación de desempeño de 180° (evaluación con pares). En Centrocoop hay línea de carrera, pero las promociones solo se dan cuando hay disponibilidad de los puestos, la cual es muy limitada; y no ha desarrollado un programa de incentivos a sus colaboradores.

Centrocoop se caracteriza por una baja rotación personal, evidenciando esto en el

periodo más duro de la pandemia por la COVID-19 pues no hubo despido o alguna otra modalidad de reducción de colaboradores aprobadas por el gobierno. Según la planilla de diciembre del año 2021, la cooperativa consignó un total de 64 trabajadores, la participación de hombres es de 37.5% y el 62.5% son mujeres. En la COOPAC del Centro, la clasificación de los trabajadores y sus remuneraciones se determinan de acuerdo a las funciones que desarrollan, las remuneraciones están sujetas a la ley y reglamentos vigentes y cumplen con las políticas internas correspondientes.

1.5.6. Sistemas de Información y Comunicación (I)

Esta área está a cargo del jefe de la unidad de Tecnología e información, quien se encarga de velar por operatividad del sistema de la cooperativa y funcionamiento de los equipos de las 15 agencias y 64 colaboradores. La cooperativa implemento un sistema al cual lo llamo VisualCoop. La tarea de este sistema es de generar es integrar todas las áreas de toda la cooperativa, actualmente se encuentra en la versión 4.0, vigente desde 2015. Este sistema tiene el beneficio de ser muy adaptable a la necesidad de la cooperativa y niveles operaciones de nivel 1 y 2 por lo que es usado por otras cooperativas en el mercado. Esta área cuenta con un soporte externo del proveedor del sistema VisualCoop asegurando la protección de los datos de los socios.

En cuanto a la comunicación, en la organización se maneja un tipo de comunicación vertical/horizontal, dado que muchas de las nuevas disposiciones y/o cambios son coordinadas y consultas entre las áreas pertinentes, así también se maneja una política de puertas abiertas, donde cualquier colaborador pueden apersonarse a jefaturas y/o gerencias para elevar sus consultas, dudas y/o sugerencias.

1.5.1. Tecnología junto a Investigación y Desarrollo (T)

En la cooperativa no se cuenta un área especializada en investigación y desarrollo, solo existe el comité de educación que desarrolla, implementa y coordina proyectos sociales,

fomenta el entretenimiento y las actividades deportivas, y fomenta la creatividad cultural y artística de los miembros y el público. Así también Centrocoop no genera innovaciones a nivel tecnológico, pero es dependiente de proveedores que brindan tecnologías nuevas en la trayectoria de las finanzas.

En cuanto a la creación e implementación de nuevos productos y servicios es responsabilidad del encargado de la división de Operaciones, quienes son conocedores de las necesidades de los socios por lo que siempre están actualizando y crean nuevos productos; sin embargo, se da detectado que, con el objetivos de que los productos sean más beneficios y/o atractivos para los socios, se ha ido disminuyendo las tasa de interés que hasta el 2021 ha sido beneficios para la cooperativa, pero para las proyecciones 2022 pueden llegar a ser contraproducentes. Por lo tanto, es importe realizar un seguimiento adecuado de las tasas de interés de los nuevos productos creados.

Finalmente se establece que la Coopac del Centro debe enfocarse en la implementación de planes estratégicos relevantes y sostenibles, continuar monitoreando, a través de indicadores de gestión para ayudarla a asegurar que logre las metas establecidas.

1.5.2. Fortalezas y Debilidades:

Luego de analizar el contexto interno de Coopac Centrocoop se identificaron las siguientes los puntos fuertes y los puntos débiles, que se detallan dentro de la Tabla 8.

1.5.3. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según la data obtenida en el análisis interno se presentó una matriz de evaluación de factores internos (MEFI), donde una puntuación ponderado mayor a 2.50 indica una postura fuerte interna de la organización, mientras que un puntaje inferior una postura interna débil. La matriz aplicada a Centrocoop tiene 17 factores de éxito, 09 fortalezas y 08 debilidades, y con resultado ponderado de 2.51, evidenciando que la cooperativa tiene una posición interna ligeramente fuerte; pero al estar cerca al promedio podríamos mencionar que no posee una

consistencia. (Tabla 9). Los puntos controlables para la Gerencia son las debilidades como tal y las fortalezas, esto acarrea a Centrocoop a enfocarse en desarrollar estrategias internas para superarlas.

Tabla 8

Fortalezas y Debilidades de la Coopac Centrocoop

Fortalezas	Debilidades
Adecuada infraestructura de las agencias.	Plan estratégico de corto plazo.
Apropiadas prácticas de Gobierno a nivel Corporativo.	No contar con una estrategia de publicidad eficaz.
Amplia cobertura a nivel nacional, estratégica ubicación.	Sobrecarga laboral
Conocimiento del sector cooperativo de la alta dirección.	Reducción de ingresos.
Servicio personalizado a los socios.	Disminución del número de socios.
Financieramente sostenible.	No existe un programa de incentivos.
Tasas competitivas de ahorro y de créditos.	Escasa autonomía de Agencias
Baja rotación de personal.	Falta de Software de proceso y control logístico modernizado
Sistema operativo Visual Coop adaptable a los cambios y necesidades.	

Nota. Adaptado de las entrevistas a los Colaboradores de la Coopac Centrocoop

Dentro de la evaluación que se han realizado se concluye que las debilidades de la cooperativa son controlables, mientras que las fortalezas pueden ser mejor explotadas con una adecuada estrategia para tener mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 9*Matriz de los Factores Internos (MEFI) de la Coopac del Centro*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	55%		1.85
Adecuada infraestructura de las agencias.	0.05	4	0.20
Apropiadas prácticas de Gobierno a nivel Corporativo.	0.05	4	0.20
Amplia cobertura a nivel nacional, estratégica ubicación.	0.10	4	0.40
Conocimiento del sector de la alta dirección y funcionarios	0.07	4	0.28
Servicio personalizado a los socios.	0.06	3	0.18
Financieramente sostenible.	0.08	4	0.32
Tasas atractivas de ahorro y crédito.	0.06	3	0.18
Baja rotación de personal.	0.03	3	0.09
Sistema operativo Visual Coop adaptable a los cambios y necesidades	0.05	3	0.15
Debilidades	45%		0.66
Plan estratégico de corto plazo.	0.08	1	0.08
No contar con una estrategia de publicidad eficaz.	0.07	1	0.07
Sobrecarga laboral	0.04	2	0.08
Reducción de ingresos.	0.06	2	0.12
Disminución de la cantidad de socios.	0.07	2	0.14
No existe un programa de incentivos.	0.05	1	0.05
Escasa autonomía de Agencias	0.04	1	0.04
Falta de Software de proceso y control logístico modernizado	0.04	2	0.08
Totales	100%		2.51

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

1.6. Conclusiones

Centrocoop inició operaciones en 1963, cuenta con 15 agencias en 8 regiones, por lo que podemos decir que parte del éxito de la operación es que se debe a la ubicación estratégica de las agencias y al know-how que se tienen en el sector. Otro de los factores de éxito de la cooperativa es que de acuerdo a su memoria 2021 se muestra financieramente sostenible y tienen una alta responsabilidad en las prácticas de Gobierno a nivel Corporativo. De igual forma, parte del crecimiento de la cooperativa es que supieron y saben aprovechar las políticas monetarias del BCRP y son consciente de los ajuste y necesidades que deben

implementarse en el proceso de adaptación a la ley COOPAC con el apoyo y seguimiento de la SBS.

Sin embargo, es importante considerar que hay factores que se deben mejorar pues son debilidades de la cooperativa el no contar con un plan estratégico de mediano o largo plazo, carecer de estrategias de publicidad eficaz, Reducción de ingresos y la disminución de la cantidad de socios cooperativos. Además, debe ser consciente de trabajar para reducir al máximo el golpe de las amenazas que directa o indirectamente podrían afectar a Centrocoop como: el aumento de la inestabilidad social, político y económica por el COVID-19, medidas políticas de retiro de fondos de AFP y CTS y suspensión perfecta, disminución de los socios y tener un Nivel de operaciones inferior a la competencia.

Capítulo II Problema Clave

A continuación, se analizará e identificará el problema principal con base en el análisis realizado anteriormente. Este contexto nos permitirá tener mayor conocimiento de la situación de Coopac Centrocoop, acercándonos al asunto desde una perspectiva de los canales de contenido, ubicación, propiedad, alcance y tiempo.

2.1. Metodología de Trabajo

El presente capítulo se enfocará en el hallazgo de problemas encontrados en la cooperativa, por lo que se hará un análisis descriptivo y cualitativo. El aspecto cualitativo se apoyará en encuestas realizadas a los colaboradores de la agencia ubicada en la ciudad de La Oroya y análisis de las memorias de COOPAC. El aspecto cuantitativo se enfoca en el análisis de los EE.FF. de los últimos años. Por tanto, con la información e instrumentos que se cuentan se seguirán los siguientes pasos:

- Análisis y revisión de los entorno externo e interno de la cooperativa, basado en el análisis PESTEC y AMOFHIT y matrices EFE y EFI.
- Detallar los problemas encontrados en el presente estudio analizando desde la estructura original de la compañía hasta la actualidad, basado en las herramientas utilizadas y encuestas realizadas.
- Presentar los problemas más relevantes, priorizarlos y determinar el principal problema a tratar.

2.2. Lista de Problemas

Según lo revisado en análisis internos y externos, y en colaboración con funcionarios de la cooperativa, Centrocoop identifica cuatro problemas que afectan el logro de las metas organizacionales, siendo estos: (a) no se maneja un plan estratégico actualizado que definan la estrategia de mediano y/o largo plazo, (b) no contar con plan de Marketing y publicidad,

(c) reducción de la cantidad de socios cooperativos y (d) nivel operaciones inferior al nivel modular.

2.2.1. No Contar con un Plan Estratégico Actualizado que Definan los Objetivos a Mediano y/o Largo Plazo.

Coopac Centrocoop a la fecha no ha actualizado su plan estratégico desde el año 2015 y solo ha realizado su Plan Operativo Institucional cada año con metas a corto plazo que ha ido alcanzando cada año. El planeamiento estratégico ayuda a Coopac Centrocoop a implementar sus planes operativos a un corto o largo plazo, por lo tanto, es de vital importancia la actualización de esta herramienta, ya que en un entorno competitivo como es el sector de cooperativo es imposible alcanzar metas sin un plan concreto.

Además, según la resolución N° 480-2019 SBS en su artículo 12 menciona que es responsabilidad del Consejo de Administración “Definir las principales metas y objetivos de Coopac, elaborar y aprobar el plan estratégico y presupuesto de Coopac, e informarlo al Directorio.”

2.2.2. No Contar con Plan de Marketing y Publicidad.

Al día de hoy la mayoría de empresas no ven la importancia de implementar un plan de marketing junto con la necesidad de estrategias publicitarias, y Coopac Centrocoop no es la excepción. La finalidad de todo plan de Marketing no solo es que la empresa sea conocida y los productos que se ofrecen, tiene el poder de llegar al público objetivo y fidelizar al cliente con la empresa. Por lo tanto, aumentaría la rentabilidad de las operaciones comerciales.

Dicho de otro modo, Coopac Centrocoop necesita captar clientes para mejorar su índice de rentabilidad que ha reducido por pandemia, Por ello, dentro del *marketing mix* (las 4p's) nos enfocamos en la acción de publicidad para poder llegar a esa meta. Al no contar un

presupuesto dedicado a invertir en recursos suficientes para la fase publicitaria, mas solo un manejo estándar de las redes sociales como Facebook.

2.2.3. Reducción de la Cantidad de Socios Cooperativos.

Como muestra la Tabla 6 la cantidad de socios de la Coopac Centrocoop al 31 de diciembre del 2021 ha sufrido una contracción en menos 1,026 que representa una caída de - 7.80% en comparación al 31 de diciembre del 2020, donde se apreció que la Agencia que decreció en mayor cantidad de socios fue la Agencia de Huancayo con la reducción de 222 socios, seguida por los Olivos con la reducción de 180 socios y la Agencia La Oroya con la reducción de 145 socios.

El 2020 año más crítico de la pandemia en nuestro país, Coopac Centrocoop sufrió una caída del número de socios cooperativos de 5.27% que representa 732 socios.

Para los funcionarios este indicador es crítico de no tener nuevos socios bajarían los ingresos por aportes, el capital social y las colocaciones de nuevos créditos. Este problema puede afectar este año 2022 de continuar con esta tendencia, a la Coopac Centrocoop por lo que se debe de analizar y tomar las precauciones y medidas correctivas.

2.2.4. Nivel Operaciones Inferior al Nivel Modular

Según la Resolución 480-2019 SBS que inicio vigencia el 01 de enero del 2019 indica “Las COOPAC que no están en la supervisión de FENACREP al momento de la vigencia de la ley, o que se hubieran adherido al tipo COOPAC, independientemente de su monto total de activos: Solo pueden realizar operaciones de nivel 1”. Coopac Centrocoop hasta octubre del 2018 era una cooperativa de servicios múltiples por lo que no estaba supervisada ni era miembro de la FENACREP, cambiando su razón social a cooperativa de ahorro y crédito y convirtiéndose en miembro de FENACREP recién desde octubre del 2018, por lo que solo está autorizada a realizar operaciones del nivel modular N° 01, que es una desventaja ante sus principales competidores que están autorizadas a realizar operaciones de nivel N° 02.

2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Se realizó una matriz de complejidad versus beneficio mediante la realización de reuniones con funcionarios de Coopac Centrocoop de la División de Operaciones y de la División Financiera con el objetivo de determinar y priorizar los problemas previamente reconocidos por esta consultoría. Además, el grupo de consultores y los funcionarios de la Coopac Centrocoop definieron que el beneficio correspondería a la relevancia que poseen los problemas en el logro de objetivos de la cooperativa. En cuanto a la complejidad, se estableció que representaría el uso de los recursos necesarios para solucionar los problemas identificados, para el beneficio se asignó a cada problema un peso relativo de 0.0 en caso de considerar no importante y una puntuación de hasta 1.0 en caso de ser considerado significativo, la suma de la ponderación asignada a los cuatro problemas debe ser igual a 1.0. Así, se determina que un peso de 3 indica una complejidad alta, un peso de 2 indica una complejidad media y un peso de 1 indica una complejidad baja. Al final se realizará los cálculos para priorizar la variable de mayor puntaje, el cual representa el problema principal o más crítico, lo indicado se muestra líneas arriba en la Tabla 10. Los valores de puntuación resaltantes fueron revisados y aprobados por los funcionarios de Coopac Centrocoop, quienes siempre estuvieron con toda la disposición.

2.4. Problema Principal

Como producto de la elaboración de dicha Matriz de Complejidad versus Beneficio, se pudo identificar el problema principal de Coopac Centrocoop, que es la reducción de la cantidad de socios de la cooperativa al 31 de diciembre del 2021. Este indicador está ocasionando que Coopac Centrocoop disminuya en sus ingresos y pueda perder mayor posicionamiento.

Tabla 10*Matriz de Complejidad versus Beneficio.*

Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1. No contar con un plan estratégico actualizado que definan los objetivos a mediano y/o largo plazo	0.30	2	0.60
2. No contar con plan de Marketing y publicidad.	0.15	1	0.15
3. Reducción de la cantidad de socios.	0.40	3	1.20
4. Nivel operaciones inferior al nivel modular.	0.15	3	0.45

Nota. Para la complejidad se usó la siguiente tabla de pesos: 3 complejidad Alta, 2 complejidad media y 1 complejidad baja. Para el resultado de la “criticidad” de cada variable o problema se multiplicó el valor del beneficio por el valor de complejidad.

2.4.1. Sustancia

El principal problema que se detectó en Coopac Centrocoop se debe a la reducción de su la cantidad de socios dado que en el año 2021 no ha podido atraer nuevos socios y fidelizar a sus socios vigentes con nuevos beneficios. La reducción de la cantidad de socios puede acarear problemas como caída de los ingresos, reducción del capital social y liquidez a la cooperativa.

2.4.2. Localización

La responsabilidad de fidelizar y atraer nuevos socios recae en la Jefatura de la División de Operaciones, quien juntamente de con la Unidad de Créditos e Imagen Institucional está a cargo de crear nuevos productos financieros y realizar propuestas de nuevos convenios y nuevos beneficios para los socios.

2.4.3. Propiedad

Luego de señalar los principales problemas, se considera que la reducción o disminución de la cantidad de socios de Coopac Centrocoop, se encuentra involucrada la jefatura de la división de operaciones, unidad de créditos e Imagen Institucional y finalmente

la Gerencia General. Existe la necesidad de realizar un análisis de las causas de las renunciaciones y un análisis de los beneficios que otorga la competencia directa de Coopac Centrocoop para atraer a nuevos socios. Posteriormente al análisis, se debe elaborar un informe detallado a la gerencia general de Coopac Centrocoop.

2.4.4. Magnitud

El problema clave que enfrenta actualmente Coopac Centrocoop, muestra que la cooperativa tiene problemas para promover los productos financieros (Activos y Pasivos) y los beneficios que se otorgan por ser socio de Coopac Centrocoop que lo diferencian de sus competidores, renovar y modernizar estos beneficios y productos con el objetivo que la cooperativa no esté desfasada con las nuevas necesidades de los prospectos de socios y deben de evaluar las características de estos, a fin de crear novedosos productos y beneficios.

2.4.5. Tiempo

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios de Coopac Centrocoop, el problema clave la reducción de la cantidad de socios fue identificada en el 2020, cuando se determinó que la cooperativa no había diseñado un programa de beneficios para los socios y no contaba con los datos actualizados de los socios ya que por efectos del aislamiento social obligatorio fue muy difícil tener una comunicación con los socios.

2.5. Conclusiones

Luego de realizar el análisis de los cuatro problemas detectados en Coopac Centrocoop en conjunto con los funcionarios de la cooperativa, se procedió a colocar un puntaje a cada uno de estos con el propósito de determinar que el problema clave que es la reducción en el número de socios. Este problema identificado afecta de forma directa los objetivos de estratégicos de la cooperativa, debido a que los productos y beneficios de la cooperativa no son promocionados o publicitados, por lo que los socios renuncian y no se

afilian a la cooperativa. La cooperativa no ha invertido en el desarrollo de un estudio de mercado ni un plan de marketing, y la modernización de sus beneficios y productos.

En reuniones mantenidas con directivos de la cooperativa y el grupo de asesores, se validaron los resultados obtenidos de la información relevante y que fueron presentadas en este capítulo del trabajo de investigación y respaldado la decisión de que el problema central de la cooperativa.



Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo se ha utilizado el diagrama Ishikawa para identificar las causas principales que originan el problema principal de la Coopac Centrocoop, el cual es la reducción de la cantidad de socios. En conjunto con los funcionarios de la cooperativa se identificaron las causas descritas en la Figura 5

Figura 5

Diagrama del Modelo de Ishikawa del problema clave de la Coopac Centrocoop



3.1. Causas Identificadas

3.1.1. Personas:

3.1.1.1. Personal de Agencias Poca Capacidad de Retención del Socio Ante su Renuncia.

La afiliación y renuncia de los socios de una cooperativa es voluntaria, es decir el socio puede renunciar en cualquier momento a Coopac Centrocoop y según el estatuto solo las renuncias proceden cuando el socio no mantiene deudas vigentes y no es garante solidario. Los requisitos para la renuncia del socio son presentar una solicitud dirigida al presidente del Consejo de Administración adjuntando copia de DNI y copia de las últimas tres boletas de pago del socio y se procede con gestionar esta renuncia y la liquidación de sus

aportes. Estos Documentos son presentados por ventanilla de las agencias quienes proceden solamente a recepcionar y no tratan de indagar la causa principal de la renuncia ni tratan de bloquear y convencer al socio de continúe en la cooperativa.

3.2. Operaciones:

3.2.1. *Mayor Número de Garantes Solidarios/Requisitos en Comparación a la Competencia.*

Coopac Centrocoop como política crediticia para otorgar un préstamo solicita por cada S/ 10,000.00 de préstamo un garante solidario (socio de la cooperativa), lo cual los socios lo perciben como impedimento para agilizar sus solicitudes de préstamos. La competencia de Coopac Centrocoop por lo contrario otorga préstamo a sus socios con menor número de garantes solidarios que hace que sus préstamos sean más rápidos, siendo este requisito que los socios saquen sus préstamos en otras cooperativas y muchas veces los socios renuncian por este motivo.

3.2.2. *Demora en el Proceso de Préstamos.*

Coopac Centrocoop en sus políticas crediticias ha establecido que todos los requisitos para la calificación y evaluación de un préstamo son realizados de forma física, con el objetivo de minimizar estafas o suplantaciones. La competencia directa de Coopac Centrocoop a digitalizado alguno de sus requisitos que el socio puede descargar de su página web o son enviados a los correos personales del socio y estos los imprimen y los firman y los devuelven escaneados, este procedimiento hace que el proceso de préstamo sea más dinámico a percepción del socio. Este proceso hace que los socios cambien o prefieran otras Coopac.

3.2.3. *Información Inadecuada Sobre Fondo de Previsión Social.*

La Coopac Centrocoop tiene como un beneficio el Fondo de Previsión Social como un mecanismo de autoayuda constituido con el objeto principal de brindar a los socios un auxilio o apoyo económico a fin de atender las necesidades en caso de fallecimiento del socio

o de sus familiares, en base a los principios de cooperación y solidaridad. Además de ser la única cooperativa que otorga el beneficio por Escolaridad al fallecimiento del socio y de esta forma nos preocupamos y apoyamos a los hijos que estén cursando sus estudios; también somos únicos al pagar el beneficio por Capilla ardiente y Aparato floral.

Todos los socios de la cooperativa deben de aportar anualmente S/ 120.00 soles en cuatro cuotas de S/ 30.00 soles en los meses de enero hasta abril mediante descuento por planillas. Al realizar una entrevista con el personal de ventanilla de las Agencias de Huancayo, Agencia Olivos y La Oroya, esta indicó que existe un malestar en los socios, porque se ven sorprendidos al notar que los meses indicados se incrementa sus descuentos y que no están informados del fondo de previsión social y para qué sirve, siendo este un motivo de la renuncia de los socios.

3.2.4. No existe un Estudio de Satisfacción del Socio.

Coopac Centrocoop realiza campañas de ahorros y préstamos para todos sus socios, pero al finalizar cada campaña no realiza un estudio o encuestas de cómo ha percibido esta campaña el socio, si le ha sido de utilidad, si necesita que la cooperativa otorgue otros productos para beneficio de estos, lo cual ayudaría a fidelizar a nuestros socios.

3.2.5. Campañas no Tiene Mucha Difusión.

La cooperativa como se indicó realiza constantes campañas las cuales son promocionadas vía volantes y afiches de forma física, pero la visita de forma presencial ha disminuido a nuestras agencias gracias al virus del Covid-19 y muchos de los socios no se enteran de las campañas que lanza la cooperativa, la página de Facebook actualmente tiene 3,600 seguidores cantidad que es inferior al número de socios, por lo que para un mayor éxito de las campañas se debería de mejorar los canales de llegada a los socios.

3.3. Marketing:

3.3.1. No Existe Beneficios Diferenciados de la Competencia.

En la actualidad Coopac Centrocoop brinda los servicios de préstamos y ahorros como principales beneficios a sus socios, seguidos por el beneficio de Previsión Social y transferencia de efectivo a costo cero entre agencias de la cooperativa, estos beneficios son otorgados por todas las cooperativas, los consultores realizaron un monitoreo de beneficios de otras cooperativas y se ha podido visualizar que otorgan un presente o canastas por fin de año, descuento con universidades, clínicas, centros de esparcimiento y otros, que hacen más atractiva afiliarse como socio a estas otras cooperativas, y ponen en desventaja a Centrocoop.

3.3.2. Ausencia de un Estudio de Mercado del Sector Cooperativo.

Debido a la falta de estudios de mercado sector cooperativo, estamos limitados a la creación de nuevas agencias con el fin de poder incrementar nuestros servicios y productos para satisfacer las necesidades de nuestro *buyer* persona. Por otro lado, contando con un estudio de mercado del sector permitiría el crecimiento de la captación de nuevos socios a la cooperativa.

3.3.3. Falta de Manejo de Medios de Comunicación - Redes Sociales

No se tiene una persona calificada que sea un profesional en el tema de redes sociales o *community manager*, para el buen manejo de red social que usa la Cooperativa que es Facebook, donde se podría atender algunas consultas o reclamos mediante *bots* automatizados. Actualmente el tiempo de respuesta en la página de Facebook es de 2 a 24hrs, lo cual genera malestar en clientes que quieren una rápida respuesta y ver la forma de mejorarlo, debido que si no escuchamos las necesidades de nuestros clientes estaríamos perdiendo una ventaja principal que nos brindan las redes sociales.

3.3.4. *No Existe un Plan de Marketing*

No tener un plan de Marketing es debido a que no existe tiempo para poder evaluarlo y se entiende que podría ser muy costoso. Asimismo, no contar con un plan de marketing puede generar el mal uso de los recursos y pérdidas económicas. El tener un Plan de Marketing sirve para poder identificar nuestra situación interna y externa, ver los objetivos y realizar las acciones y estrategias de las 4p del marketing. De igual manera, con el plan de marketing digital, el fin es llegar con más fuerza a los medios no tradicionales y presentarlos a nuestros socios y futuros socios de forma multicanal.

3.4. Administración

3.4.1. *Falta de Capacitaciones en Temas de Retención de Socios, Técnicas de Negociación. Servicio al Cliente.*

Como primera consecuencia de no tener un trabajo de retención de socios, no se conocen las causas de la renuncia voluntaria (mala experiencia, demora en el préstamo, percepción del servicio, por ejemplo) no hay mapeo de las causas de renunciaciones voluntarias siendo esta el 60%. Al no contar con este tipo de información es difícil implementar un plan que mitigue o reduzca la salida de socios y ocasione una reducción de la base societaria.

3.4.2. *La Cooperativa Cuenta Con un Reducido Número de Nuevos Convenios con Empresas.*

Sin embargo, no suman nuevos convenios que ofrezcan un amplio nivel de beneficios a los socios. Coopac podría ampliar sus alianzas estratégicas con empresas que ofrezcan servicios atractivos a sus socios, e incluso podría ser una buena estrategia para retener clientes y captar nuevos socios.

3.4.3. *Poco Apetito de Riesgo de la Cooperativa.*

Debido a que el público objetivo que buscan está enmarcado bajo ciertos parámetros que restringen la entrada de nuevos socios; por tanto, un gran potencial de nuevos socios

queda descartados y podrían ser adecuados socios, con un reducido nivel de morosidad. Esta situación podría mitigarse implementando nuevos criterios de aceptación de nuevos socios, que pertenecen a sectores como pyme o personas naturales con negocio, que están buscando fuentes de financiamiento y niveles de rentabilidad favorables.

3.5. Entorno

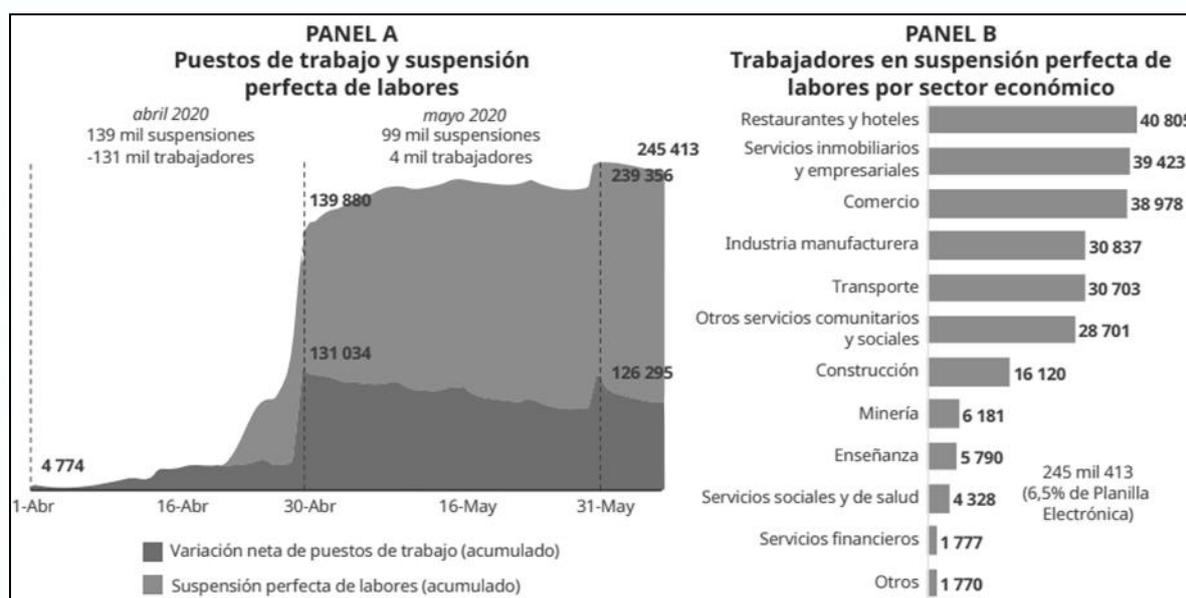
3.5.1. La Inestabilidad Laboral

La pandemia COVID-19 no solo tuvo impacto en el sector salud, también abarcó los sectores de economía y laboral. El confinamiento obligatorio hizo que disminuyera los puestos de trabajo, según Gamero & Pérez (2020) estimaron que fines del 2020 el saldo neto de reducción de personas ocupadas respecto al 2019 alcanzaría el 1.5 millones de personas, ello afectando tanto a empleos formales como informales. En empresas del sector privado de Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), informó que en enero 2020 se registraron más de \$310K empresas privadas que van a generar 3,8MM de colocaciones de trabajo formales y tres meses más tarde, en mayo 2020, el mercado laboral ocupada privada podría reducirse a 3,4 millones. Esta reducción de puestos laborales se vio potenciada como efecto de las medidas gubernamentales, como fue el de la suspensión perfecta laboral, promulgada con la finalidad de minimizar el daño monetario a los empleadores, pero lejos de ello afecto en igual o en mayor medida a los colaboradores pues finalmente no lograron tener ingresos en algunos fueron casos muchos trabajadores fueron despedidos. Gamero & Pérez (2020) mencionó que al 07 de junio 2020 hubo un desempleo total de 245 mil colaboradores que dejaron de percibir su salario por estar en condición una modalidad laboral del estado, cifra bastante significativa 6,5% de la Planilla Electrónica. Los principales sectores que se acogieron a la modalidad de reducción de colaboradores aprobadas por el gobierno, destacan entre ellos los siguientes: restaurantes, hotelería, servicios inmobiliarios, comercio, industria manufacturera y transporte (ver Figura 6). Coopac del Centro al tener como base societaria a

trabajadores en planilla también se vio afectada de manera directa dado muchos socios que perdieron su trabajo o pasaron a la medida de suspensión perfecta tuvieron que renunciar a ser socio para tener acceso a sus aportes. Al revisar la memoria de Centrocoop del 2021, mencionó que el 41% de las renunciaciones en el 2021 se dieron por fallecimiento y cese laboral.

Figura 6

Puestos de trabajo y suspensión perfecta



Nota. Tomado de Gamero, J. y Pérez, J. (2020). Perú: Impacto de la covid-19 en el empleo y los ingresos laborales. Panorama Laboral en tiempos de la covid-19.

3.5.2. Fallecimiento de Socios

La tasa de mortalidad del Perú en el 2020 y 2021 crecieron fuertemente, siendo del 7.6‰ y 7.4‰ respectivamente; es decir, se dieron 7.6 muertes por cada mil habitantes en el 2020 y 7.4 muertes por mil habitantes en el 2021, diferencia considerable frente a los que se manejaba en los años anteriores entre 2011 al 2019 donde el porcentaje estaba entre los 4.1‰ y de 4.9% (Expansión, 2022). Este aumento en definitiva está relacionado con los efectos de la Pandemia, y que por consiguiente impacto a la cooperativa pues otra de las causales de renuncia fue el fallecimiento de socios. De igual forma Valdez concluyó en su estudio que en el Perú, el estimado de mortalidad durante el 2020 y 2021 fue de 183,237 y las muertes

cercioradas durante la pandemia de COVID-19 alcanzaron 188,708 muertes en el mismo periodo indicado, lo que demuestra el magno impacto que tuvo a causa del COVID-19 en la mortalidad total (Valdez et al., 2022).

3.5.3. Riesgo Reputacional del Sector Cooperativo

De acuerdo al reglamento estipulado por la SBS cuando las Coopac de Nivel 1 o 2 no cumplen con presentar a la SBS sus estados financieros, esta entidad tiene la autoridad de declarar la disolución y designará a un encargado temporal que asumirá la representación de las Coopac. Según el diario El Comercio la SBS declaró “el 12 de abril, la disolución de 20 Coopac por incumplimiento de no remitir sus estados financieros”, esto; según texto publicado en El Peruano una de las causas es la “inactividad prevista”, esto es cuando se cerciora que una cooperativa no envió sus EEFF, de acuerdo con el Manual de Contabilidad para las Coopac, aprobado por Resolución SBS N° 577 - 2019. Por tanto, ante estas circunstancias muchas personas socios de la cooperativa han visto en riesgo sus fondos por temor a que Centrocoop pueda cerrar y han tomado la decisión voluntaria de renunciar al societario.

3.6. Matriz Priorización Causa-Raíz

La presente consultoría ha desarrollado la matriz causa - raíz del problema principal, el cual se ha definido de la Coopac Centrocoop, se ha desarrollado una matriz de priorización para identificar cual fue la mayor repercusión en el problema central (reducción de la cantidad de socios). La priorización fue analizada y evaluada a través de la categorización de un orden de relevancia, basándose en los criterios: (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado.

3.6.1. Factibilidad

La factibilidad nos indica la viabilidad que tiene la Coopac Centrocoop para afrontar la causa del problema central detectado por los consultores con los recursos que cuenta

actualmente, es decir, por medio de la factibilidad se intentara de determinar, si resulta sencillo para la cooperativa vigilar y controlar dicha causa a un corto plazo. En este sentido, se deberá de determinar la medida, considerando la puntuación en un orden jerárquico, donde uno es una causa con mayor dificultad y 16 es la causa que tiene menor dificultad para ser resuelta.

3.6.2. Beneficio

El beneficio, se encarga de evaluar cuál es la causa, que podría otorgar mayor beneficio a la cooperativa para alcanzar los objetivos establecidos tanto de corto como de largo plazo. Se deberá de hallar esta medida considerando la puntuación a un orden jerárquico, donde 1 es la causa con menor beneficio y 16 la causa con mayor beneficio.

Tabla 11

Matriz Priorización Causa-Raíz de la Coopac Centrocoop.

Criterio	Causa	Factibilidad	Beneficio	Resultado
Marketing	No existe beneficios diferenciados de la competencia	14	15	29
Personas	Personal de Agencias poca capacidad de retención del socio ante su renuncia	15	12	27
Operaciones	Información inadecuada sobre fondo de previsión social	11	14	25
Administración	La cooperativa cuenta con un reducido número de nuevos convenios con empresas	8	16	24
Operaciones	No existe un estudio de satisfacción del socio.	12	11	23
Marketing	No existe un plan de marketing	10	13	23
Marketing	Falta de manejo de medios de comunicación - redes sociales	13	7	20
Operaciones	Campañas no tiene mucha difusión	9	10	19
Administración	Falta de programa de capacitaciones en temas de retención de socios, técnicas de negociación, servicio al cliente.	16	3	19
Operaciones	Demora en el proceso de préstamos.	6	9	15
Administración	Poco apetito de riesgo crediticio de la cooperativa	4	8	12
Marketing	No se cuenta con un estudio de mercado del sector cooperativo.	7	4	11
Operaciones	Mayor número de Garantes Solidarios/requisitos en comparación a la competencia	5	5	10
Entorno	Riesgo reputacional del sector cooperativo	3	6	9
Entorno	La inestabilidad laboral (suspensión perfecta)	2	2	4
Entorno	Fallecimiento de socios	1	1	2

3.6.3. Resultado

En la Matriz Priorización Causa-Raíz se ha determinado la causa que tenga mayor puntuación como resultado luego de la evaluación de las variables de factibilidad y el de beneficio, la cual es considerada como la causa central del problema que presenta la Coopac Centrocoop de manera que en la Tabla 11, se resume la evaluación que se realizó con la participación de los principales funcionarios.

3.7. Conclusión

La reducción de la cantidad de socios que enfrenta la Coopac Centrocoop, tiene como sus seis principales causas: (a) no existe beneficios diferenciados de la competencia, (b) personal de agencias con poca capacidad retención del socio ante su renuncia, (c) información inadecuada sobre fondo de previsión social, (d) se cuenta con un reducido número de nuevos convenios con empresas, (e) no existe un estudio de satisfacción del socio y (f) no existe un plan de marketing. Por tanto, con el soporte del equipo consultor se buscará alternativas de solución para poder encontrar las medidas correctivas a las causas de mayor impacto encontradas en el análisis de este capítulo.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el presente capítulo se analizan las diferentes alternativas de solución que planteamos para disminuir las renunciaciones de los asociados de la Coopac del Centro.

Resaltaremos puntos como: (a) Programa de valor para los socios, (b) Programas de retención y capacitaciones, (c) Plan de marketing *inbound* y relacional.

4.1. Alternativas de Solución Identificadas

Después de analizada y establecida las causas del problema identificado en la Coopac Centrocoop, se estableció que el problema principal es la reducción de la base societaria, los consultores procedieron a evaluar las posibles alternativas o soluciones con los funcionarios de la cooperativa. En la Tabla 12 se observa la relación entre dichas causas y las soluciones propuestas.

Tabla 12

Listado de las Causas de la Reducción de Socios y las Solución Propuestas.

No	Criterio	Causa	Solución propuesta
1	Marketing	No existe beneficios diferenciados de la competencia	Programa de valor para los socios
2	Personas	Personal de agencias poca capacidad de retención del socio ante su renuncia	Programas de retención y capacitaciones
3	Operaciones	Información inadecuada sobre fondo de previsión social	Programa de retención y capacitaciones
4	Administración	La cooperativa cuenta con un reducido número de nuevos convenios con empresas	Plan de <i>marketing inbound</i> y relacional.
5	Operaciones	No existe un estudio de satisfacción del socio.	Plan de <i>marketing inbound</i> y relacional.
6	Marketing	No existe un plan de <i>marketing</i>	Plan de <i>marketing inbound</i> y relacional.

4.1.1. Implementar un Programa de Valor para los Socios

La Coopac Centrocoop brinda los siguientes servicios y beneficios a sus asociados: créditos, Ahorros corriente y a plazo fijo, transferencia de efectivo entre agencias a costo cero, pago por fondo de previsión social por fallecimiento del socio y/o familiares (conyugue,

hijos, padres), presentes al momento de la inscripción como socios y al solicitar algún crédito (polos, canguros, mochilas, etc.), también se realizan sorteos de electrodomésticos por campañas donde participan los socios que solicitan créditos, siendo estos los únicos beneficios que otorga la Coopac Centrocoop. Al realizar un sondeo entre las principales Coopac se ha podido observar que estas otorgan mayores beneficios a sus socios, por lo que proponemos como solución que se realice un Programa de Valor para los socios.

Este Programa de Valor consiste en realizar convenios de descuentos con las principales empresas donde la Coopac Centrocoop cuenta con una agencia, con el objetivo que estas empresas otorguen algún beneficio a los socios de la cooperativa (descuentos), estas empresas serían de los rubros de salud, entretenimiento, restaurantes, universidades privadas, colegios privados, *minimarket*, y otros de importancia y utilidad para el socio. En estos convenios ganarían ambas partes, por el lado de la cooperativa se ofrecerá una cartera de clientes a las empresas y, por el lado de las empresas, brindarán descuentos que podrían atraer mayor consumo en sus productos y/o servicios. Luego de realizar estos convenios se añade en la página *web*, de todas las redes sociales y se generaría una revista donde estén todos los beneficios que se entregaran a los socios de forma trimestral. Con este programa se busca fidelizar a los socios de la Coopac Centrocoop otorgando mayor valor frente a su competencia.

4.1.2. Realizar Programa de Retención de Socios y Capacitaciones

Hoy en día muchas empresas brindan mayor importancia a programas de fidelización y retención. Fidelización para construir relaciones más sólidas y estables con sus clientes, y programas de retención para poder mejorar la satisfacción del cliente que se quiere ir por alguna mala experiencia y poder mantenerlo como socio. Por lo que consideramos que esta es una de las herramientas que ayudaría a mantener y mejorar la base societaria de la cooperativa.

Zamudio (2014) mencionó que “es más costoso captar un cliente que retenerlo”. Por lo que los programas de retención deben ser más eficientes dada la alta competitividad producida por los avances tecnológicos y a la globalización, asimismo, las empresas deben ser más exigentes en sus procesos, criterios técnicos, y el costo - beneficio que luego impactará en la empresa. En ese sentido, dentro de las alternativas de solución se propone un programa de retención para que los clientes que soliciten retirarse puedan ser persuadirlos y lograr convencerlos para que permanezcan en la cooperativa.

Este programa consiste en implementar un proceso de evaluación en el cual se analizarán los motivos de la renuncia y el grado de impacto que esta tiene sobre la cooperativa. Conocer el motivo de la renuncia ayudará a identificar las causas con lo que se podrá tomar acciones estratégicas para revertir esta situación, para ello, se incluirá dentro de la solicitud de desafiliación preguntas que nos brinden mayor detalle del motivo de retiro. También se analizará el tipo de socio que quiere retirarse con ello se podrá valorar el impacto que su salida tiene sobre la cooperativa, en este punto se realizará una valoración del socio en base a sus aportaciones, morosidad, cantidad de veces que sirvió de garante, operatividad, etc. Luego de analizadas estas dos variables se podrá determinar el impacto final en la cooperativa y se podrá proponer alternativas para que el socio pueda quedarse. Para la implementación de este programa se necesita la intervención desde el personal de ventanilla hasta el gerente general, y se realizarán capacitaciones a todo el personal.

4.1.3. Plan de Marketing Inbound y Relacional

El Plan de *Marketing* viene a ser un documento que elaboran las empresas donde se especifican los procesos para la planificación: situación actual de la empresa, principales objetivos a elaborar, ejecutar el plan de acción, armar un cronograma y controlar todas las acciones para ver cuales funcionan y cuáles no. Con la elaboración de este plan, nos dará mayor visión del negocio y la ruta a seguir, para ello es necesario conocer la situación de la

empresa y acciones a desarrollar con el objetivo de alcanzar los objetivos. La cooperativa debe manejar esta herramienta de gestión para ser más competitivos levantando información de estudio de mercado y competidores. Con los datos recopilados haremos la mejor mezcla del marketing: producto, precio, distribución, promoción, llamado *marketing mix* enfocado principalmente en la variable de promoción en publicidad y marketing digital, mejorando el reconocimiento de la cooperativa en la implementación.

El desarrollo del plan de *marketing* debe estar orientado a la atracción y la retención de socios. Debido a la pandemia podemos ver que la forma de llegar a las personas de manera tradicional (mediante medios de comunicación tipo TV, radio, etc) ha disminuido en comparación a su sucesor (marketing digital), la forma de ofrecer nuestros productos crediticios debe cambiar y migrar a una difusión más digitalizada. Teniendo en consideración que los nuevos socios provienen de las empresas con las que se tienen convenios, aún existen potenciales trabajadores que podrían ser parte de la cooperativa. Por ello, nuestro enfoque publicitario y la estrategia de *marketing inbound* busca atraer a aquellos trabajadores, de las empresas empleadoras que cuentan con convenios vigentes, y no son socios de la cooperativa en base a contenido orgánico y relevante acompañándolos en todo el proceso hasta convertirse en un socio fiel (InboundCycle, 2015).

La atracción de clientes mediante el marketing de contenido inicia una vez que ingresan a nuestra plataforma. Luego de ello, en la fase de conversión es armar nuestra base de datos donde se busca que las visitas se vuelvan registros invitándolos a la acción mediante un botón para comunicarse con Atención al Cliente o un formulario a llenar con una serie de datos. Una vez armada la base de datos con registros es donde empieza la fase de educación, en este punto se enviarán una serie emails para fortalecer el mutuo interés compartiendo con ellos información de utilidad, la idea es estar en la mente del usuario a la hora de su decisión por la toma del servicio. La última fase de cierre y fidelización, una vez que ya opto por el servicio

es mantenerlo satisfecho, brindarle información útil periódicamente. Aquellas personas que no llegaron a afiliarse como socios por algún motivo, deben ser revisados de forma continua dado que siguen siendo potenciales socios en algún momento.

De la misma forma, el *marketing* relacional e *inbound*, hará posible que el cliente siga con nosotros en la base de datos vuelvan requerir nuestro servicio o ampliación de este, manteniéndolo satisfecho con el contenido brindado que recibe. Haciendo *Rebranding* con *banners* publicitarios en las zonas más transitadas dando a conocer nuestro nuevo logo y perfil de empresa a nuestros socios. Con el *Marketing* Digital haremos campañas en redes sociales principalmente en Facebook por el perfil demográfico de nuestros socios anunciando futuros sorteos, promociones, reconocimiento dentro de la base societaria, descuentos adicionales por fechas especiales y una rápida respuesta a las consultas o sugerencias de manera omnicanal (Correo, *Whatsapp*, redes y de manera presencial).

De esta manera, con el desarrollo de un plan de *marketing* enfocado en la atracción y retención de socios, buscará atender el problema planteado e incrementar tanto la base societaria y disminuir el retiro de socios.

4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Teniendo como foco que el principal problema de la Coopac es la reducción de su base societaria, las soluciones propuestas deben estar enfocadas en atender, mitigar o resolver esta situación. Con base a ello, se propusieron tres alternativas las cuales se evaluarán bajo los siguientes criterios: (a) tiempo de implementación de la propuesta, (b) nivel de impacto en la reducción de socios, (c) valor agregado que la cooperativa ofrece para diferenciarse de la competencia y (d) eficacia de la solución planteada.

4.2.1. Tiempo de Implementación

El criterio abarca el tiempo que tomará la implementación de las propuestas, considerando que a menor plazo de implementación (corto plazo) la calificación es más alta;

por tanto, un mayor plazo de ejecución en la alternativa planteada registrará un indicador menor (ver Tabla 13).

Tabla 13

Calificación de Tiempo para Evaluar las Posibles Alternativas de Solución.

Calificación	Descripción
05	Corto plazo (3 meses)
03	Mediano plazo (6 meses)
01	Largo plazo (12 meses)

4.2.2. Nivel de Impacto

El criterio evalúa los resultados de cada alternativa de solución (ver Tabla 14). Una mayor calificación refleja un mejor resultado para el problema que se busca resolver.

Tabla 14

Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Posibles Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
05	Impacto alto en reducción de socios
03	Impacto medio en reducción de socios
01	Impacto bajo en reducción de socios

4.2.3. Valor Agregado

Este criterio busca evaluar que la alternativa propuesta reporte una diferenciación con la competencia. Se otorga una mayor valoración a aquella alternativa de solución que brinde un valor agregado más alto, como se observa en la Tabla 15.

Tabla 15

Calificación del Valor Agregado para Evaluar las posibles Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
05	Valor agregado alto
03	Valor agregado medio
01	Valor agregado bajo

4.2.4. Eficacia

El criterio de eficacia hace referencia a que tanto se está atendiendo la resolución del problema encontrado con cada alternativa de solución, un mayor nivel en la calificación refleja una mejor atención del problema encontrado, según Tabla 16.

Tabla 16

Calificación de la Eficacia para Evaluar las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
05	Excelente nivel de eficacia
03	Mediano nivel de eficacia
01	Bajo nivel de eficacia

A continuación, se presenta la Tabla 17, la cual contiene los resultados que ponderan cada una de las soluciones propuestas y comparadas entre sí. Con este análisis, se busca encontrar la mejor solución que alcance los más altos estándares en los criterios utilizados. La solución elegida es la que reúna el mayor puntaje, con lo que se busca solucionar el problema de la Coopac Centrocoop, reducir la base societaria.

Tabla 17

Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Reducción de base societaria

Criterio	Ponderación (%)	Programa de valor para los socios	Programas de retención y capacitaciones	Plan de marketing Inbound y Relacional
Criterio: Tiempo	20%	3	5	3
Criterio: Impacto Directo	25%	5	5	3
Criterio: Valor agregado	25%	5	3	5
Criterio: Eficacia	30%	3	3	5
Porcentajes	100%	4.0	3.9	4.1

4.3. Solución Propuesta

Con la información reportada en la Tabla 17, se logró identificar que la mejor alternativa de solución para atender el problema de la Cooperativa es implementar un Plan de Marketing relacional e *inbound*, que este enfocado en la atracción de nuevos socios y fidelizar a los actuales. Con esta solución se posiciona a los socios como eje central de la cooperativa brindando más información sobre los productos y los beneficios de ser un socio de Coopac; adicionalmente, el servicio tendrá mejoras en la atención de requerimientos con tiempos aceptables. Con respecto a los nuevos socios, el Plan de Marketing incorpora el relanzamiento de la marca Coopac, con un rebranding más fresco y llamativo buscando socios dentro de un rango de edad (30 - 45 años) con la finalidad de poder estar más cerca de los clientes con comunicaciones digitales.

Con esta alternativa de solución se podrá reducir la cantidad de socios que solicitan desligarse de la cooperativa en aproximadamente un 50% y con la atracción de nuevos socios, en un rango de edad planteado, la base societaria se podrá incrementar y mantenerse en niveles adecuados que mantengan la continuidad de operaciones y niveles de rentabilidad de la Coopac.

Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito

En el capítulo IV se realizó el análisis de las alternativas de solución para el problema clave, siendo el resultado que la mejor opción, es el de implementar un plan de *Marketing Inbound* y *Marketing Relacional*. Por tanto, en el presente capítulo se desarrollará los puntos a seguir: (a) definiciones claves, (b) *balanced scorecard*, (c) plan de implementación y presupuesto e (d) identificación de los factores de éxito.

5.1. Definiciones Claves

Para alcanzar un mejor entendimiento del plan de implementación de la alternativa seleccionada se definirá algunos puntos importantes.

5.1.1. *Marketing Inbound*

El *Inbound Marketing* “es considerado como una estrategia no intrusiva que no molesta al usuario, todo lo contrario, es un acompañamiento dentro de todo el proceso de transacción de la toma del servicio o compra de productos”. La estrategia en mención acompaña al futuro socio con contenido de utilidad oportuna y de una forma amigable para luego tomar la mejor decisión. La ayuda visual de los contenidos brinda valor al futuro socio para que pueda acercarse de manera orgánica a buscar más información acerca de los servicios o productos (InboundCycle, 2018).

Cabe resaltar que para una buena implementación se debe de definir “el *buyer* persona. Asimismo, tenemos cuatro etapas que son la (a) atracción, (b) conversión, (c) creación y (d) fidelización”, además de algunas herramientas que podrían ser de utilidad a la hora de la implementación (Bezhovski, 2020).

a) **Atracción**

En esta etapa lo que se busca es lograr la atracción de clientes a la página web de la cooperativa para poder generar tráfico. Cabe resaltar que las estrategias se ejecutan de manera

cronológica y el éxito de cada etapa depende de una buena ejecución. En esta etapa se logra captar al socio potencial con contenido que sea de utilidad o interés para el mismo y de esta forma inicie el proceso de búsqueda. Como se mencionó anteriormente, se debe identificar al socio potencial idóneo para la organización que responde al término de *buyer persona* y así ir definiendo el perfil de este, conocer sus necesidades y tendencias para otorgar contenido de utilidad. De esta forma, nos aseguramos de que el tráfico sea más cercano al *buyer persona*. El enfoque va dirigido a realizar tráfico orgánico que no tiene pago alguno, solo es tiempo y frecuencia a la hora de realizar las publicaciones en los canales digitales, las herramientas a utilizar serán SEO (*Search Engine Optimization*) para poder generar mayor tráfico a la página y motores de búsqueda, extracción de *keywords* de negocios similares para poder asignar las mejores palabras a su *landing page* y aparecer en mejores posiciones de búsqueda. *Marketing* de contenido para poder acompañar de una forma guiada al futuro socio, *webinars* para brindar más información del *branding* y los servicios.

b) Conversión

Una vez que se realiza la primera etapa y se logra atraer la mayor cantidad de visitantes, en este punto se logra obtener información relevante y conocer cuales están más cercanos al *buyer persona*. Una vez dentro, lo difícil es que los visitantes dejen sus datos, lo que se busca es que las visitas se conviertan en *leads* o registros para ir creando nuestra propia base de datos, por eso haremos uso de lo siguiente: botones de llamado a la acción dentro de nuestra red social para que sea dirigido al *landing page* de la cooperativa y formulario para el llenado del registro.

c) Creación

En esta etapa lo que se busca es que a los *buyer persona* ya registrados (*leads*), se le brinde contenido interesante que despierte su interés y busque más información. Por eso, una vez que se registren se le enviará la información mediante correo con herramientas de

automatización de email y gestión de CRM enfocado en satisfacción y retención del cliente. De este modo, podemos tener más conocimientos de los socios nuevos como información de datos demográficos, ocupación, educación, etc. para poder distinguir sus consultas o requerimientos y en los canales que sean de su preferencia. Por otro lado, a los que ya son socios ayudarlos a absolver sus dudas con un mayor detalle, ya que se tiene información de ellos, que tipo de servicios tienen y su comportamiento.

d) Fidelizar

Llegando a la etapa final se busca no solo lograr que obtenga un producto o servicio con la organización, sino buscar una relación sostenida a largo plazo, fidelizar al socio y que se vuelva un embajador o representantes de la marca que puedan recomendar el servicio o producto desde una perspectiva de experiencia propia a su entorno. Se busca fidelizar durante el proceso de la toma y post venta del servicio. En esta etapa predomina el monitoreo de los socios y de los *leads* que todavía no se han vuelto socios y ver los cambios que puedan tener en sus requerimientos o preferencias, mantenerlo informado con las mismas herramientas mencionadas, redes, *call to action* y *email*. Con esto se quiere lograr tener satisfecho al socio.

5.1.2. Marketing Relacional

El marketing relacional se enfoca en construir, desarrollar y mantener una relación fuerte y leal entre los clientes y la empresa, teniendo como objetivo satisfacer siempre al cliente para lograr fidelizarlo. Estas relaciones se caracterizan principalmente por la existencia de confianza, compromiso y sentimiento de equidad, orientada a un de largo plazo y acciones de *marketing* interno (Córdova, 2009).

Es importante mencionar que adicionalmente a los canales digitales (*marketing inbound*) que se utilizará, se hará uso de publicidad tradicional como son los banners publicitarios y radio para la difusión de información ya que tenemos una base societaria que pertenece a un rango de edad superior a los 40 años (según información de funcionarios de la cooperativa) El uso o

mezcla de canales mencionados son componentes fundamentales para la estrategia de relación con los clientes o socios. Añadiendo lo tradicional no dependemos de un solo tipo de canal lo cual lo convierte en una estrategia multicanal en común. “Su objetivo principal es el mejoramiento de la experiencia del usuario en todo el proceso hasta llegar a ser socio de la cooperativa. Asimismo, el cliente consigue una satisfacción gracias a la complementación de los canales, aumentando la participación o reconocimiento en el mercado” (Géne y Arnavat, 2010).

5.2. Balanced Scorecard

Con el objetivo de identificar la estrategia más adecuada para concretar la implementación de la solución al problema central que tiene la Coopac Centrocoop, reducción de la cantidad de socios, el equipo consultor propone desarrollar el *Balanced Scorecard* (ver Tabla 18). Esta herramienta nos permitirá monitorear los resultados con el objetivo de contar con la información del desempeño de la cooperativa mediante el cumplimiento y seguimiento de los indicadores planteados. Es importante indicar que se consideraron las siguientes tres áreas: (a) *marketing*, mayor tráfico de visitas en la página web de la cooperativa, incrementar seguidores página Facebook, (b) clientes/socios, mayor porcentaje de ingreso de socios, incrementar la fidelización de los socios, y (c) financiera, en base a un comparativo de los ingresos anuales. Con estos tres componentes podremos analizar eficazmente el desempeño de la estrategia propuesta.

Tabla 18

Balanced Scorecard de la Coopac Centrocoop

Componente	Objetivos	Indicadores
Marketing	Mayor tráfico de visitas página <i>Web</i> de la cooperativa	Número de visitas página <i>web</i>
	Incrementar seguidores página <i>Facebook</i>	Número de seguidores página <i>Facebook</i>
Clientes/Socios	Atraer nuevos socios	% de ingreso de nuevos socios
	Incrementar la fidelización de los socios	% de renuncias voluntarias
	Incrementar número de créditos	Saldo de colocaciones
Financiero	Incrementar los ingresos	Ingreso anual

5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

Para la implementación de la alternativa se tendría como punto cero una campaña de actualización de datos personales de los socios, lo servirá la obtener la mayor información de nuestros socios y poder identificar el *buyer* persona, es decir, aquellos clientes que se desea atraer. En este primer paso, se debe definir y conocer a los socios que tenemos afiliados, no solo a nivel de necesidades de servicios financieros sino un conocimiento integral, con esta información podremos obtener un perfil de nuestros socios potenciales para poder brindar una atención asertiva y oportuna al momento de captar su atención. Una vez se conozca y defina el perfil del tipo de socio que se desea atraer debemos enfocar los esfuerzos en utilizar herramientas de marketing para dirigirlos a nuestras fuentes digitales como: redes sociales (*Facebook*) y página web, radio, *banner* en avenidas, la cual tendrá contenido interactivo que llamen la atención del cliente y brinde información acorde con sus intereses.

Existen diversas formas de atraer a los potenciales socios. Entre las que se utilizarán en el presente plan de marketing son:

- a. *Keyword*, son aquellas palabras que son utilizadas para aparecer en los motores de búsqueda, siendo el principal camino para que los usuarios encuentren nuestro sitio web, ya que como sabemos son muy pocos quienes colocan directamente el enlace URL en internet. Por lo tanto, una buena selección de palabras claves nos posicionará en los resultados de búsqueda más altos, lo que atraerá tráfico orgánico; adicionalmente, esto nos genera posicionamiento web por la cantidad de *clicks* que ingresan.
- b. *Webinar*, presentación audiovisual preparada para informar y educar a nuestros socios sobre nuestros servicios, beneficios y la marca Coopac Centrocoop. Pueden ser eventos grabados en vivo donde se tendrá una comunicación de forma bidireccional recibiendo y dando información en tiempo real, y quedarán grabadas en el sitio web y Facebook.

c. *Branding* Corporativo, nuevo lanzamiento del logotipo de la marca. De esta manera, se logrará mostrar una nueva faceta actualizada de la marca para ganar mayor posicionamiento y reconocimiento de la cooperativa. Lo que se busca es que los actuales socios y los potenciales, puedan tener en mente nuestra marca.

Una vez atraído a nuestro *buyer* persona, se debe promocionar los productos y beneficios que tiene la Coopac Centrocoop con la finalidad de que nuestro potencial socio pueda ver las ventajas que se ofrecen en comparación a otras entidades y decida afiliarse a la cooperativa. La estrategia (identificar al *buyer* persona para que busque nuestros servicios y tenga conocimiento de los beneficios ofrecidos) y herramientas (plan de marketing, publicidad, relanzamiento de la marca y contenido en redes sociales) deben estar enfocada en que nuestros socios potenciales puedan acceder de forma constante y continua a nuestras redes para que conozcan los servicios ofrecidos. De esta manera, el tráfico que se genere en nuestra página web y redes sociales serán factores importantes en este primer paso de atraer y acercar a potenciales socios.

El segundo paso del plan de marketing se inicia cuando, una vez atraído a nuestro mercado objetivo, la cantidad de personas que visitan las diversas plataformas de la cooperativa ha tenido un primer acercamiento, donde se despertó el interés del *buyer* persona. En este punto, se requiere conocer con mayor detalle a nuestros potenciales socios, las principales herramientas que se puede utilizar son entrevistas o preguntas sencillas, no abordando a las personas con un cuestionario que podría ser invasivo y puedan desistir de tomar algún servicio con la cooperativa.

La información que pueda reunirse sobre nuestros visitantes digitales servirá para generar un perfil de usuario y/o visitante, adicionalmente, servirá para mantenerlos informados de los beneficios, servicios, sorteos y promociones por ser un socio de la Coopac Centrocoop. En este punto, es importante resaltar que, debido a la naturaleza de los socios de

la cooperativa, tener acceso a bases de datos estándares no nos ayudará de gran manera, debido a que la mayor cantidad de socios actuales y aquellos que deseamos captar tienen perfiles discretos, sin correo, con calificación poco favorable en el sistema financiero, récord crediticio aceptable, entre otros. Es por este motivo que para contar con una acertada base de datos se debe iniciar la construcción de una propia con información de los actuales socios y los potenciales, con la finalidad de tener un perfil definido de aquellas características que tiene un socio de la Coopac Centrocoop.

El tercer paso del plan de *marketing* tiene como punto inicial contar con una base de información brindada por los potenciales socios, aquellos que enviaron información y mostraron interés en conocer más sobre la cooperativa con la finalidad de acceder a servicios y beneficios que se ofrecen. En este punto, se utilizará los fundamentos del *marketing* relacional, que como se mencionó anteriormente, busca mantener contacto con nuestros socios a tal punto que se generen relaciones a largo plazo, generando una sensación de pertenencia y filiación con la cooperativa como se muestra en la Figura 7.

Es importante mencionar que los funcionarios de la cooperativa y un exsocio, que se entrevistó, dieron a conocer ciertos problemas relacionados al manejo comunicacional con la entidad, así mismo hicieron notar que no se cuenta con una estrategia para retener a aquellos socios que solicitan desafiliarse, es decir que no se brinda ningún tipo de alternativa o persuasión para hacer cambios de decisión al socio. Adicionalmente, no se cuenta con un registro constante de los motivos de desafiliación de la cooperativa, lo cual puede brindar información relevante de problemas que podrían ser atendidos para disminuir este tipo de solicitudes. En este punto se plantea fomentar capacitaciones a los funcionarios que tienen comunicación directa con los socios para mostrarle que beneficios perderían al retirarse de la cooperativa. Asimismo, la implementación de un software *Customer Relationship Management* “CRM” para mejorar la gestión de los usuarios, tener más información de sus

adquisiciones de servicios y comportamiento dentro de nuestro sistema, el equipo estaría formado por tres personas que estarían a cargo de llevar a cabo esta labor. Por tanto, debemos precisar que se debe tener un trabajo integral con los socios, brindando un servicio ágil y confiable para evitar disminuir las desafiliaciones; y en caso, se presente una solicitud se cuenten con herramientas y habilidades para retener a los socios, implementando un protocolo de manejo de solicitud de renuncia a la cooperativa.

Por último, en la fase final se realizarán verificaciones de los indicadores explicados en el *Balance Scorecard*, para medir los efectos y frutos del plan de marketing, así como la realización de ajustes en las fases que deban realizarse para alcanzar una solución integral del problema detallado.

La Tabla 19 muestra el presupuesto aproximado para la implementación del Plan de *Marketing* para la Coopac Centrocoop, donde se incluyen los gastos a realizarse como: campañas, sorteo, publicidad en redes sociales, radio y emisoras locales, banners, carteles publicitarios; así como los gastos correspondientes a mantenimiento y sostenibilidad de los medios digitales, principalmente de la página web.

Tabla 19
Presupuesto estimado de la Implementación del Plan de Marketing

Concepto	Costo Total (S/)
Fase 1°	S/25,000.00
Fase 2°	S/15,000.00
Fase 3°	S/45,000.00
Fase 4°	S/10,000.00
Presentes por inscripción	S/263,250.00
Total	S/358,250.00

5.4. Factores Claves de Éxito

5.4.1. *Habilitadores*

Se ha definido a los factores habilitadores como aquellos factores que harán posible que la implementación de la solución al problema sea exitosa en la consultoría de la Coopac Centrocoop, entre estos factores se tiene los siguientes:

- Coopac Centrocoop en la actualidad cuenta con personal comprometido y con experiencia adecuada, que ayudara a la implementación y al desarrollo de las estrategias propuestas.
- El Consejo de Administración y Gerencia General de la Coopac Centrocoop están comprometidos con realizar cambios e inversiones necesarias para revertir malos resultados.
- Coopac Centrocoop cuenta con el respaldo financiero adecuado para la inversión en estrategias para atraer nuevos socios.

5.4.2. *Riesgos*

Como factores de riesgo se ha definido a los que dificultan la implementación y el desarrollo de la solución del problema de la Coopac Centrocoop. Se ha considerado que entre los riesgos de la implementación los siguientes:

- a. Riesgo social: postergación de la implementación de las estrategias de solución debido al inicio de una cuarta ola del Covid-19.
- b. Riesgo económico: Si la situación económica se agrava debido a una recesión a nivel mundial y una incertidumbre político económica, Coopac Centrocoop tendría menores ingresos, pocas colocaciones, por lo que priorizaría sus inversiones y gastos, poniendo en riesgo del financiamiento de la alternativa de solución.

- c. Riesgo político - legal: Debido a medidas políticas populistas existe el riesgo de la suspensión de la regulación de la SBS a las cooperativas (Ley N° 30822), facilitando la aparición de nuevas cooperativas informales que dañen la reputación del sector cooperativo.

5.5. Conclusiones

Para el desarrollo e implementación del plan de *Marketing* como la mejor alternativa de solución que permita la captación, retención y fidelización de nuevos socios de la Coopac Centrocoop se proponen cuatro fases. Se consideró un periodo mínimo de tres meses para la implementación y desarrollo de la solución con una inversión estimada de S/ 358,250.00 soles, lo cual abarcará la realización de campañas, formularios, renovación de logo, página *web*, *webinars*, transmisión por radio, publicidad, entre otras más.

Capítulo VI: Resultados Esperados

En el capítulo anterior, se planteó el plan de implementación de la alternativa de solución al problema central de la Coopac Centrocoop, con el objetivo de lograr un impacto positivo en la cooperativa, en este capítulo se deberá de describir los resultados esperados del plan de implementación y la recuperación de la inversión. En este marco, se efectúan los cálculos de ciertos indicadores financieros, y las proyecciones de ingreso y renuncia de socios con la finalidad de determinar la viabilidad de la alternativa de solución.

6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

Con la implementación de la estrategia descrita en el capítulo anterior se busca disminuir las renunciaciones de los socios y atraer nuevos afiliados, de ser el caso que la cooperativa implemente la estrategia se tendría los siguientes resultados:

6.1.1. Reducción de Renunciaciones de Socios.

Con la implementación de la estrategia se espera que la cooperativa disminuya la cantidad de renunciaciones, como se muestra en la Tabla 21 en el primer año de implementación la reducción de las renunciaciones será -45% (936 renunciaciones), el segundo año disminuiría -35% (400 renunciaciones), el tercer año - 25% (186 renunciaciones) y el cuarto año disminuir en -20% (112 renunciaciones).

Tabla 20

Proyección de número de renunciaciones de socios de la Coopac Centrocoop

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Renunciaciones	1,111	1,620	1,425	2,080	1,144	744	558	446
Variación		509	-195	655	-936	-400	-186	-112
Variación %		46%	-12%	46%	-45%	-35%	-25%	-20%

6.1.2. Incremento de la Captación de Nuevos Socios

Con el desarrollo de la estrategia propuesta se espera que la cooperativa logre captar en el primer año de implementación 1,581 socios nuevos (crecimiento del 50%), en el segundo se espera captar un total de 1,976 socios (crecimiento del 25%), el tercer año se espera captar 2,372 socios (crecimiento del 20%), y el cuarto año se captara 2,846 socios nuevos (crecimiento del 20%), como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 21

Proyección de captación de nuevos de socios de la Coopac Centrocoop

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	3,294	1,766	693	1,054	1,581	1,976	2,372	2,846
Variación		-1,528	-1,073	361	527	395	395	474
Variación %		-46%	-61%	52%	50%	25%	20%	20%

6.1.3. Cantidad de Socios.

Con la obtención de los resultados indicados en las Tabla 21 y Tabla 22 la cooperativa incrementará la cantidad de socios, con lo cual se espera revertir la caída de los dos últimos años, el primer año se espera crecer un 4% (437 socios), el segundo año se espera un crecimiento de 10% (1,233 socios), el tercer año se crecer un 13% (1,814 socios) y el cuarto año se espera crecer 15% (2,377 socios) con lo cual al año 2025 la cooperativa contará con un total de 17,985 socios.

Tabla 22

Proyección de número de socios de la Coopac Centrocoop

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Número de socios	13,553	13,883	13,151	12,125	12,562	13,795	15,608	17,985
Variación		330	-732	-1,026	437	1,233	1,814	2,377
Variación %		2%	-5%	-8%	4%	10%	13%	15%

6.2. Recuperación de la Inversión

Al lograr atraer nuevos socios a la cooperativa se tendrán ingresos por pago de intereses compensatorios de préstamos otorgados a nuevos socios, se ha analizado los datos históricos de socios ingresantes y se ha obtenido que el promedio de desembolso de préstamos es de S/ 10,000.00 soles a un plazo de un año, con este dato hemos realizado el flujo de caja proyectado. Los resultados cuantitativos financieros que se espera lograr luego de la implementación de la estrategia son:

Tabla 23

Flujo de Caja Libre de la Coopac Centrocoop 2022 al 2025

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1 2022	Año 2 2023	Año 3 2024	Año 4 2025
(+) Ingresos		S/1,601,379.09	S/2,001,470.64	S/2,402,575.08	S/2,882,684.94
(-) Costos de Ventas		-S/62,430.00	-S/59,280.00	-S/71,160.00	-S/85,380.00
Utilidad Bruta		S/1,538,949.09	S/1,942,190.64	S/2,331,415.08	S/2,797,304.94
(-) Gastos de Ventas		-S/1,359,660.00	-S/1,699,360.00	-S/2,039,920.00	-S/2,447,560.00
(-) Gastos de Administración		-S/15,810.00	-S/19,760.00	-S/23,720.00	-S/28,460.00
Utilidad Operativa		S/163,479.09	S/223,070.64	S/267,775.08	S/321,284.94
(-) Impuesto a la Renta		S/49,043.73	S/66,921.19	S/80,332.52	S/96,385.48
Utilidad luego Impuestos (EBIT - IMPUESTO)	-S/ 358,250.0	S/114,435.36	S/156,149.45	S/187,442.56	S/224,899.46

Costo de Oportunidad del capital. Para realizar el cálculo del costo de oportunidad, el equipo empleó el Modelo de Precios Activos de Capital (CAPM o MPAC). Para el cálculo del COK se tomará las variables correspondientes con los datos de la cooperativa según el sector, donde se obtiene:

Riesgo País – País 1.77

Tasa Libre de Riesgo – Rf. 3.32

Prima de Mercado – Rm. 10.5

Beta referencial sector 1.35

Donde:

$$\text{COK} = R_f + B (R_m - R_f)$$

Reemplazando:

$$13.01 \% = 3.32 + 1.35 * (10.50 - 3.32)$$

Los resultados cuantitativos esperados para la cooperativa luego de la implementación como son, el VAN, la TIR, el beneficio/costo, el período de recuperación de la inversión, se muestran en la Tabla 25. Se puede afirmar que la implementación de las estrategias en la cooperativa es viable, ya que se obtuvo un VAN mayor a cero (S/133,036.40), la TIR (27.94%) es mayor a la tasa de descuento establecida (13.01%) y el beneficio/costo es mayor a 1 (3.65); por lo que cada sol invertido se estaría recuperando S/2.65. Es relevante indicar que el financiamiento para la implementación de las estrategias, según lo coordinado con los funcionarios de la cooperativa, será con fondos de terceros. La recuperación de la inversión se ha proyectado a realizar en 2.47 años, es decir, que la inversión será recuperada en dos años, cinco meses y 21 días, para lo cual se ha tomado en cuenta los flujos de caja de los próximos cuatro años. Interpretando los resultados presentados en la Tabla 24 y Tabla 25 se puede concluir que la inversión se recupera y el desarrollo del proyecto es económicamente viable.

Tabla 24

Indicadores Financieros

Indicador	Resultado
VAN	S/ 133,036.40
TIR	27.94%
Beneficio/Costo	3.65%
Periodo de Recuperación	2.47

6.3. Conclusiones

En este capítulo se evidencian los resultados esperados luego de la implementación de solución al problema encontrado, el cual es la reducción de la cantidad de socios de la Coopac Centrocoop. Esta alternativa de solución se realizará con la implementación de un Plan de *Marketing* relacional e *inbound* enfocado en la fidelización de los socios y la captura de nuevos socios. Entre los resultados esperados se estima que se reduciría las renunciaciones de socios aproximadamente en un 50%, el costo de dicho plan representa la suma de S/ 358,250.00 soles en sus cuatro fases de implementación, la inversión se recuperará en dos años, cinco meses y 21 días, con un VAN de S/ 133,036.40, con una TIR = 27.94% que es mayor a la tasa de descuento establecida del 13.01%, el beneficio/costo es mayor a 1 (3.65), por cada sol invertido se recupera S/2,65.

Se ha planteado a través del *Marketing* relacional e *inbound* que la Coopac Centrocoop esté más cerca al socio y genere conexiones a través de promociones y beneficios que otorga la cooperativa. Finalmente, se espera alcanzar resultados que permitan incrementar el posicionamiento de la Coopac Centrocoop en el sector cooperativo peruano y que tenga el reconocimiento a través del enfoque estratégico.

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones, producto de la consultoría de negocios aplicada a la Coopac Centrocoop:

7.1. Conclusiones

El presente documento muestra el resultado del proceso de la consultoría de negocio realizado en la Coopac del Centro (Centrocoop), la cual opera en ocho regiones del país con 15 agencias, su agencia principal se encuentra ubicada en la ciudad de Lima (Cercado de Lima) y la agencia de fundación ubicada en la ciudad de La Oroya, la cual brinda a sus socios los servicios de créditos y ahorros como principales beneficios, además de giro gratuito de dinero y fondo de previsión social. La estrategia que resultó más idónea para dar solución al problema central identificado en la cooperativa fue de realizar un Plan de *Marketing* relacional e *inbound* aplicando el desarrollo de un Programa relacional de valor para los socios, la implementación y propuesta de la estrategia se basó en el análisis del diagnóstico realizado a la cooperativa y el análisis de la información cualitativa recolectada. El grupo consultor como resultado de esta evaluación obtuvo las siguientes experiencias:

- La Coopac del Centro, tiene más de 59 años de experiencia en el sector cooperativo, y opera en ocho regiones con 15 agencias a nivel nacional, sin embargo, a la fecha del desarrollo de la presente consultoría no ha logrado la consolidación de la misma.
- Se determinó que la reducción de la cantidad de socios de Coopac Centrocoop es responsabilidad de la Jefatura de la división de operaciones, Unidad de créditos, Relaciones Públicas (RR.PP.) y Gerencia general, el año del 2021 la Coopac Centrocoop tuvo una contracción de 1,026 socios que representa una disminución del 7.70%, esta disminución trae como efecto la disminución de los ingresos por aportes, el capital social y colocación de nuevos créditos.

- Se determinó que la Coopac Centrocoop tiene inconvenientes para la promoción de sus productos financieros (activos y pasivos) y los beneficios que se otorga por ser socio de la cooperativa, por cuanto solicitan un mayor número de garantes solidarios, un garante por cada S/.10,000 soles de préstamo lo que no sucede con la competencia.
- Se determinó que la Coopac Centrocoop no brinda información exacta sobre el Fondo de Previsión Social, siendo este un motivo de renuncia de los socios, no se les pone de conocimiento sobre las características de este fondo a los socios e inclusive la Coopac Centrocoop es la única cooperativa que otorga el beneficio por escolaridad al fallecimiento del socio, que tiene como fin que los hijos del socio fallecido puedan continuar con sus estudios y esto no lo conocen los socios, para poder obtener este beneficio los socios deben de aportar anualmente la suma de S/ 120.00 soles en cuatro cuotas de S/ 30.00 en los primeros meses del año, mediante el descuento por planilla, y este descuento no es conocido por los socios y es motivo de la renuncia.
- La Coopac Centrocoop no tiene un plan de Marketing definido con el objetivo de cautivar nuevos prospectos de socios y el de retener a los actuales, no maneja adecuadamente los medios de comunicación – redes sociales, por lo que se ha observado que la cooperativa no ha desarrollado beneficios diferenciados a los que brinda su la competencia, para lo cual deberá de realiza un estudio de mercado del sector cooperativo, que no realiza a la fecha.
- Se determinó que la Administración de la Coopac Centrocoop no realiza capacitaciones sobre retención de socios, técnicas de negociación y servicio al cliente, además a lo indicado no se realiza un estudio de satisfacción del socio, debido a la carencia de este no existe un mapeo de las causas de las renuncias voluntarias que son el 60% de las renuncias totales.

7.2. Recomendaciones

- El Plan de *Marketing Inbound* y relacional propuesto como alternativa de solución que le permitirá a la Coopac Centrocoop orientar las estrategias a la retención y atracción de socios a través de las diversas herramientas como entrevistas, conocimiento de nuestros socios, promoción y difusión de información adecuada entre otras.
- La continuidad de un esquema de *Balanced Scorecard*, que permitirá monitorear los resultados de los indicadores planteados por la Coopac Centrocoop con lo que podrá encaminar, reorientar y realizar las correcciones necesarias para alcanzar las metas propuestas a nivel comercial y de riesgos.
- Implementar un programa valor completo e integral para los socios, donde se entable convenios con instituciones médicas, de educación superior, de esparcimiento, tiendas por departamento, restaurant, etc. para tener beneficios y descuentos; siendo esto una de los principales diferenciadores frente a la competencia, generando atracción a nuevos socios y una ligazón más fuerte con el socio antiguo.
- Mantener y actualizar constantemente la información de los socios (datos personales, interés, etc.) con la finalidad de poder conocer mejor a nuestros socios e identificar sus necesidades para poder ofrecerles productos de mayor interés.
- Implementar un programa de experiencia del socio, que nos permita conocer más a nuestro socio, identificar nuestras oportunidades de mejora, conocer su nivel de satisfacción y cuantificar su lealtad a la cooperativa, para poder establecer estrategias que mejoren y fortalezcan nuestra relación, haciendo ver y sentir a nuestro socio que su opinión y necesidad nos importa. Una de las herramientas recomendadas es la encuesta NPS (*Net Promoter Score*).
- Implementar un programa de retención socios integral, que incluya un proceso de evaluación en todas las fases (desde la recepción de la solicitud de afiliación hasta la

firma de la misma y devolución de aportes al socio); donde se analicen los motivos de la renuncia y el grado de impacto que tiene la salida de este socio sobre la cooperativa. Conocer el motivo de la renuncia ayudará a tomar acciones estratégicas para revertir esta situación, y analizar el tipo de socio que quiere renunciar permitirá valorar el impacto que su salida.

- Se recomienda a la Gerencia General realizar el seguimiento para la implementación a las recomendaciones indicadas.



Referencias

- 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 [BCRP]. (2022). *Nota Semanal N° 28-2022 (11 de agosto de 2022)*. <https://www.bcrp.gob.pe/en/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). *Reporte de Inflación junio 2022. Panorama y proyecciones macroeconómicas*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/reportes-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Banco Mundial [BM] (2020). *Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview#1>
- Basso, O. (2020). *Supervisión y Regulación del sistema de cooperativas de ahorro y crédito durante el 2019*. Lima, Perú: Superintendencia de Banca y Seguros.
- Bezhovski, Z. (20 de noviembre del 2020). *Inbound Marketing - A New Concept in Digital Business*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/291833697_Inbound_Marketing_A_New_Concept_in_Digital_Business
- Borio, Claudio E.V. and Drehmann, Mathias and Xia, Fan Dora. "The financial cycle and recession risk", *BIS Quarterly Review*, December 2018. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3316364>

- Cabrera, S., Chamorro, M., Chávez, M., Gerónimo, G. & Sánchez, L. (2022). Business Consulting- Solagro S.A.C. (Tesis de maestría), Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/21797>
- Creando Redes (2021). *Los Ecosistemas y el mercado financiero*. <https://creandoredes.es/los-ecosistemas-y-el-mercado-financiero/>
- COMEXPERU (2022). *Inclusión Financiera en Países de la Alianza del pacífico*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inclusion-financiera-en-paises-de-la-alianza-del-pacifico>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Tecnologías digitales para un nuevo futuro (LC/TS.2021/43), Santiago, 2021. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf
- Cooperativa de Ahorro y Crédito del Centro [COOPAC Centrocoop]. (2021). *Memoria anual 2021*. Centrocoop
- Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2020). *Informe del Bono Sostenible*. <https://www.cofide.com.pe/COFIDE/files/1.%20Informe%20Bono%20Sostenible%20COFIDE.pdf>
- D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. CENTRUM Católica Graduate Business School.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed.). CENTRUM Católica Graduate Business School
- Diario Oficial El Peruano. (2018). *Ley N°30822: Ley que modifica la ley 26702, ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y*

supervisión de las cooperativas de ahorro y crédito.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/154449/Ley_30822.pdf

Diario Oficial El Peruano. (2019). *Resolución SBS N° 0480-2019: Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a captar Recursos del Público.*

<https://elperuano.pe/NormasElperuano/2019/02/07/1738939-1/1738939-1.htm>

Expansión. (2022, July). *Mortalidad Perú 2021*. Datosmacro.com.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/mortalidad/peru>

Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú [FENACREP]. (2020).

Memoria Anual 2020. <https://www.fenacrep.org/es/conocenos/memoria-anual>.

Gamero, J. y Pérez, J. (2020). Perú: Impacto de la covid-19 en el empleo y los ingresos laborales. *Panorama Laboral en tiempos de la covid-19*. OIT.

https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_756474/lang--es/index.htm

Géne, J. y Arnavat, X. (2010): “*Estrategias de Marketing Multicanal*”, *Universitat Rovira i Virgili*. Inboundcycle. (2018). *Inbound marketing*. <https://www.inboundcycle.com/>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Mexico DF, Mcgraw Hill Interamericana.

Iso Tools Excellence. (2015). *Los Modelos de Excelencia en Latinoamérica*. Lima, Perú:

Organización Iso Tools.

Luna González, A. C. (2015). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/lc/pucpcentrum/titulos/39421>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020). *Se inicia segunda etapa de REACTIVA*

PERÚ con la emisión de 45,000 garantías para los créditos otorgados a las

empresas. https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=6592&lang=en-GB

Ministerio del Ambiente [MINAM] 2017. *Ley General del Ambiente*. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA] (2022). Plataforma Nacional de Datos Abiertos. *Fallecidos por COVID 19 – Ministerio de Salud – MINSA*.

<https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/fallecidos-por-covid-19-ministerio-de-salud-minsa>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

Pimenta C. & Seco A. (2019). *Oportunidades tecnológicas y recomendaciones para la modernización de los Sistemas Integrados de Administración Financiera en América Latina y el Caribe*.

Plataforma Nacional de Datos Abiertos. *Fallecidos por COVID 19 – Ministerio de Salud – MINSA*. <https://www.datosabiertos.gob.pe/dataset/fallecidos-por-covid-19-ministerio-de-salud-minsa>

Rincón, F. (2021, 15 de diciembre) Perspectivas en el ecosistema digital financiero para el 2022. Gestión. <https://gestion.pe/blog/mas-alla-del-efectivo/2021/12/perspectivas-en-el-ecosistema-digital-financiero-para-el-2022.html/?ref=gesr>

Silva J. (2022). El Reto de la Multimodalidad y la Transversalidad en la Era Digital y los Tiempos de Pandemia. *Capítulo 12. Efectos de las redes sociales y su impacto en el desempeño organizacional. Una revisión de la literatura* (pág. 186). Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. <https://www.researchgate.net/profile/Armando-Sanchez->

[Macias/publication/359826939_El_reto_de_la_multimodalidad_y_la_transversalidad_en_la_era_digital_y_los_tiempos_de_pandemia/links/625056b94f88c3119cea2173/E-l-reto-de-la-multimodalidad-y-la-transversalidad-en-la-era-digital-y-los-tiempos-de-pandemia.pdf#page=193](https://www.sbs.gob.pe/publication/359826939_El_reto_de_la_multimodalidad_y_la_transversalidad_en_la_era_digital_y_los_tiempos_de_pandemia/links/625056b94f88c3119cea2173/E-l-reto-de-la-multimodalidad-y-la-transversalidad-en-la-era-digital-y-los-tiempos-de-pandemia.pdf#page=193)

Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022). *Relación de Coopac y Centrales Inscritas en el Registro de Coopac y Centrales*.

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

SBS (s.f.)

Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP [SBS]. *SBS se une a Consorcio R3 que fomenta la tecnología 'Blockchain'*.

<https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/1278?title=SBS%20se%20une%20a%20Consorcio%20R3%20que%20fomenta%20la%20tecnolog%C3%ADa%20%E2%80%98Blockchain%E2%80%99>.

Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2021). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero*.

https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe_de_Estabilidad_del_sistema_Financiero_2021_2_.pdf

Trujillo, J. (2022). *Capítulo 12. Efectos de las redes sociales y su impacto en el desempeño organizacional. Una revisión de la literatura. El Reto De La Multimodalidad Y La Transversalidad En La Era Digital Y Los Tiempos De Pandemia*, 186.

Valdez et al. (2022). *Impacto de la COVID-19 en la mortalidad en Perú mediante la triangulación de múltiples fuentes de datos. Rev Panam Salud Publica. 2022;46:e53.*
<https://doi.org/10.26633/RPSP.2022.53>

Apéndices

Apéndice A: Encuesta Problemas Relevantes de la Coopac Centrocoop.

Con los 12 problemas relevantes detectados de la COOPAC del Centro, se realizó el levantamiento de información a través de la técnica de la encuesta, el cual ayudó a determinar los tres problemas principales.

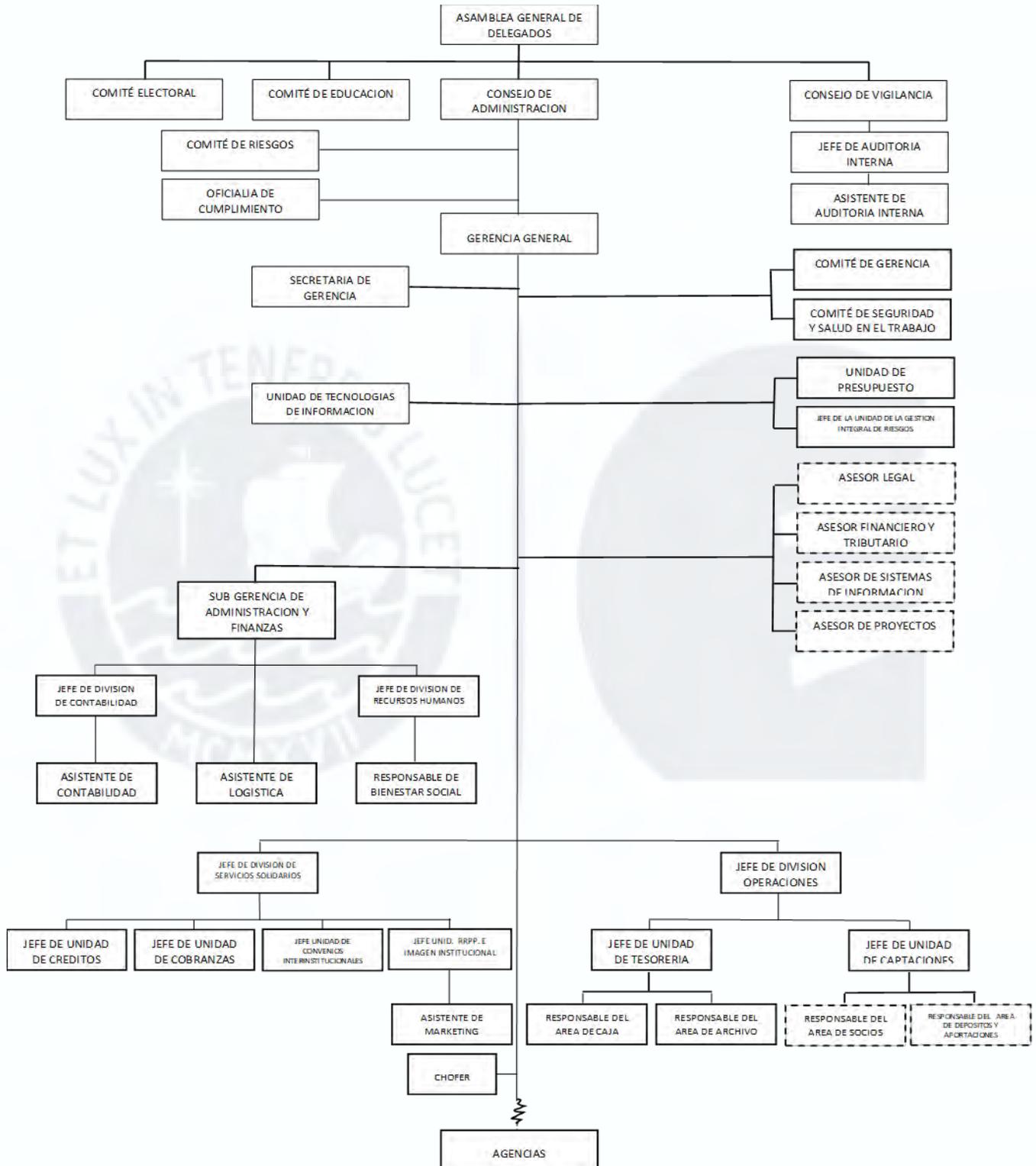


Problemas Relevantes en la Coopac del Centro.

Seleccione y marque tres problemas en orden de relevancia (problema relevante=1, problema más o menos relevante = 2, y problema menos relevante =3), según su experiencia, que afecten a la cooperativa:

- a. Baja rentabilidad de Coopac Centrocoop.
- b. Elevados costos administrativos de Centrocoop.
- c. Los funcionarios de todos los niveles jerárquicos se proyectan de manera efectiva.
- d. La cooperativa está bien posicionada entre los competidores.
- e. La participación de Centrocoop en el mercado está incrementándose.
- f. Centrocoop realiza estudios investigaciones de mercado.
- g. Centrocoop maneja conceptos de calidad y servicio en beneficio de los socios.
- h. Deficiencias en categorizaciones y línea de carrera de los colaboradores.
- i. La marca Centrocoop no está posicionada en el mercado.
- j. La calidad del clima organizacional en Centrocoop es el adecuado.
- k. Roles y procesos de créditos no están bien definidos.
- l. Falta de un Plan Estratégico de Centrocoop actualizado.

Apéndice B. Estructura Orgánica de la Coopac del Centro “Centrocoop”



Apéndice C. Sistemas de Información y Comunicación de la Coopac del Centro

