

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting – Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio**

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

**PRESENTADO POR**

Julio Alberto Albitres Hernández, DNI: 18109073

Erickson Omar Gonzáles Lazo, DNI: 40285891

Mawel Ibane Mejia Fernández, DNI: 02864098

**ASESOR**

Véliz Palomino, José Carlos, DNI: 40596497

ORCID 0000-0002-1157-0653

**JURADO**

Presidente: Loza Geldres, Igor Leopoldo

Jurado: Benzaquen de las Casas, Jorge Benny

Asesor: Véliz Palomino, José Carlos

Lima, agosto 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(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado ...**Business Consulting – Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio**..... del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) .....

**Julio Alberto Albitres Hernández,**


**Erickson Omar Gonzáles Lazo y**

**Mawell Ibane Mejia Fernández,**

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **16%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **26/05/2023**.
- 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: ...**Lima, 01 de junio del 2023**.....

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <b>Véliz Palomino, José Carlos</b>	
DNI: <b>40596497</b>	Firma 
ORCID: <b>0000-0002-1157-0653</b>	

## Agradecimientos

Agradecemos de manera excepcional a nuestros maestros, quienes con sus sabias enseñanzas y práctica en la catedra nos han impartido sabias enseñanzas para alcanzar nuestro objetivo, culminar la maestría.

Un reconocimiento especial para nuestros familiares por su sacrificio, comprensión y soporte para alcanzar nuestros objetivos, brindando su tiempo y aliento para seguir adelante camino a nuestro crecimiento académico y profesional. Al profesor José Carlos Véliz Palomino, por su instrucción y paciencia imperturbable en nuestra educación.



## Dedicatorias

A Dios, por su enseñanza que la espiritualidad y riqueza interior son necesarias. A mi madre, motor de mí superación y padre por sus consejos en momentos perfectos. A mi esposa e hijos mi fuente inagotable de amor, esfuerzo e inspiración personal y profesional.

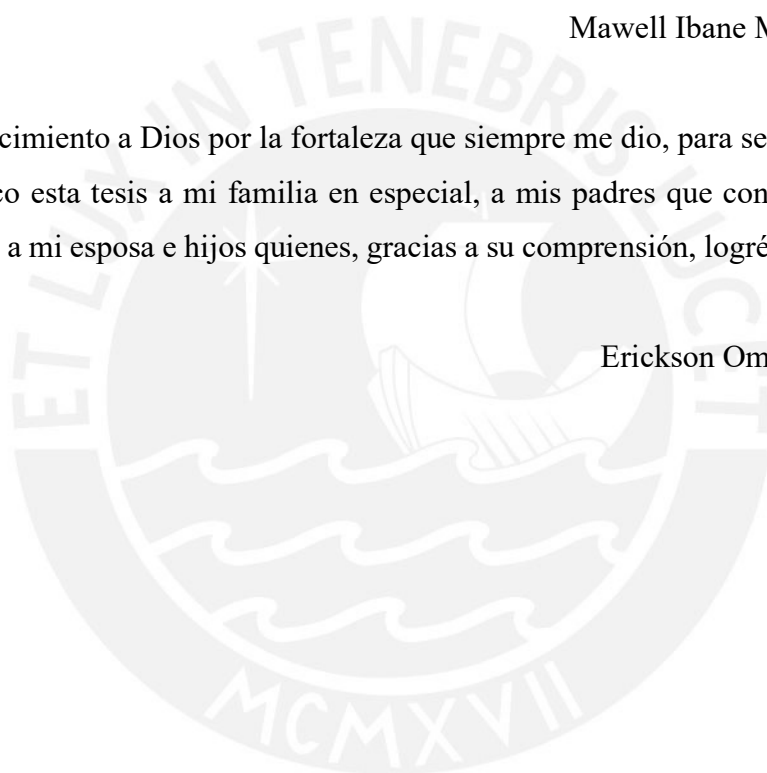
Julio Alberto Albitres Hernández

Mi eterna gratitud a Dios, por permitirme llegar a este momento especial, a mis padres por su apoyo incondicional e inculcarme siempre la perseverancia, a mi esposo e hijos, fuente de amor y motivación.

Mawell Ibane Mejía Fernández

Agradecimiento a Dios por la fortaleza que siempre me dio, para ser un ejemplo para mis hijos. Dedico esta tesis a mi familia en especial, a mis padres que con sus consejos me guían en la vida, a mi esposa e hijos quienes, gracias a su comprensión, logré llegar al final del MBA.

Erickson Omar Gonzales Lazo



## Resumen Ejecutivo

El objetivo de la presente consultoría es definir el problema principal que viene afectando a la Coopac San José de Cartavio, esto se analizó mediante la revisión integral de la entidad para brindar propuestas de solución a los problemas que presenta. En este sentido, producto del análisis se ha identificado como problema principal que viene afectando a la línea del negocio como a los productos microfinancieros activos y pasivos en los tipos de productos que ofrece la Cooperativa, relacionados con el riesgo crediticio en el proceso de admisión, evaluación y recuperación. Por ello, para brindar una solución a la problemática de la Cooperativa, el equipo tuvo que apoyarse de literatura relacionada para la investigación, teniendo que plantear un diagrama de causa-efecto para revelar cuales son las principales causas del problema señaladas como claves que vienen afectando el deterioro de los indicadores de gestión para que esta sea competitiva como (i) equilibrar la composición de la Cartera por tipo de crédito, (ii) optimizar el indicador de rentabilidad, (iii) mejorar los ratios de solvencia y liquidez y (iv) reducir los ratios de mora, car y cobranza judicial. En este sentido, se proponen siete enfoques que permitan dar solución como son: (a) actualizar marco normativo, (b) confeccionar plan estratégico del negocio, (c) brindar capacitación enfoque riesgo crediticio, (d) realizar seguimiento al registro de información, (e) definir plan de inversiones en equipos y tecnología, (f) desarrollar campañas de seguimiento y recuperación de créditos, y (g) mantener una comunicación permanente con la SBS para evitar malas prácticas. Asimismo, se evaluaron los indicadores financieros para prospectar la tendencia en relación con los cambios del entorno del sector.

## Abstract

The objective of this consultancy is to define the main problem that has been affecting the Coopac San José de Cartavio, this is analyzed through the comprehensive review of the entity to provide proposals for solutions to the problems it presents. In this sense, the analysis has identified as the main problem that has been affecting the line of business as active and passive microfinance products in the types of products offered by the Cooperative, related to credit risk in the process of admission, evaluation and recovery. Therefore, to provide a solution to the problem of the Cooperative, the team had to rely on related literature for the research, having to propose a cause-effect diagram to reveal which are the main causes of the problem indicated as keys that have been affecting the deterioration of management indicators so that it is competitive, such as (i) balancing the composition of the Portfolio by type of credit, (ii) optimizing the profitability indicator, (iii) improving solvency and liquidity ratios and (iv) reducing the NPA, CAR and judicial collection ratios. In this sense, seven approaches are proposed to provide solutions such as: (a) updating the regulatory framework, (b) preparing a strategic business plan, (c) providing training with a credit risk approach, (d) monitoring the registration of information, (e) defining investment plan in equipment and technology, (f) developing credit monitoring and recovery campaigns, and (g) maintain permanent communication with the SBS to avoid malpractice. Financial indicators were also evaluated to forecast the trend in relation to changes in the sector's environment.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Lista de tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>1</b>
1.1. Presentación de CAC San José de Cartavio .....	1
1.1.1. <i>Historia</i> .....	1
1.1.2. <i>Misión</i> .....	2
1.1.3. <i>Visión</i> .....	2
1.1.4. <i>Valores</i> .....	2
1.2. Modelo de Negocio .....	3
1.3. Análisis del Sector Industrial .....	5
1.4. Análisis del Sector Industrial .....	6
1.5. Análisis del Contexto Externo de la Cooperativa: .....	12
1.5.1. <i>Factores políticos, gubernamentales y legales (P)</i> .....	12
1.5.2. <i>Factores económicos (E)</i> .....	14
1.5.3. <i>Factores sociales, culturales y demográficos (S)</i> .....	17
1.5.4. <i>Factores tecnológicos y científicos (T)</i> .....	18
1.5.5. <i>Factores Ecológicos y Ambientales (E)</i> .....	19
1.6. Cinco fuerzas de Porter .....	20
1.6.1. <i>Poder de negociación del cliente (alto)</i> .....	23
1.6.2. <i>Rivalidad entre competidores existentes (baja)</i> .....	23
1.6.3. <i>Poder de negociación del proveedor (medio)</i> .....	24
1.6.4. <i>Amenaza de otras entidades financieras (alta)</i> .....	24
1.7. Conclusiones .....	25
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y PROBLEMA PRINCIPAL .....</b>	<b>27</b>
2.1. Metodología de trabajo .....	27

2.2.	Lista de problemas .....	28
2.2.1.	<i>Errores de evaluación de las operaciones crediticias</i> .....	28
2.2.2.	<i>Incumplimiento del Reglamento de Créditos</i> .....	29
2.2.3.	<i>Falta de seguimiento en la recuperación de operaciones</i> .....	29
2.3.	Matriz de complejidad versus beneficio .....	30
2.4.	Problema Central .....	31
2.4.1.	<i>Sustancia</i> .....	31
2.4.2.	<i>Locación</i> .....	32
2.4.3.	<i>Propiedad</i> .....	32
2.4.4.	<i>Magnitud</i> .....	32
2.4.5.	<i>Tiempo</i> .....	33
2.5.	Conclusión .....	33
 <b>CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN DE CAUSAS DEL PROBLEMA PRINCIPAL .</b>		<b>35</b>
3.1.	Causas Identificadas.....	35
3.1.1.	<i>Talento Humano – Personas (H)</i> .....	36
3.1.2.	<i>Operaciones (O)</i> .....	37
3.1.3.	<i>Marketing (M)</i> .....	38
3.1.4.	<i>Administración y gerencia (A)</i> .....	39
3.1.5.	<i>Finanzas (F)</i> .....	41
3.1.6.	<i>Sistemas de Información y Tecnología (I)</i> .....	42
3.1.7.	<i>Entorno</i> .....	42
3.2.	Modelo Ishikawa Causa - Efecto .....	43
3.2.1.	<i>Capacidad de Servicio</i> .....	44
3.2.2.	<i>Base Legal</i> .....	44
3.2.3.	<i>Mano de Obra</i> .....	45
3.2.4.	<i>Equipamiento</i> .....	46
3.2.5.	<i>Tecnología Crediticia</i> .....	46
3.3.	Matriz de priorización Causa-Raíz .....	48
3.3.1.	<i>Factibilidad</i> .....	48



3.3.2. <i>Beneficio</i> .....	49
3.4. Resultado.....	49
3.5. Conclusión .....	50
<b>CAPÍTULO IV: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>52</b>
4.1. Alternativas de solución identificadas .....	52
4.1.1. <i>Actualizar normativa sistematizar con áreas de gestión</i> .....	52
4.1.2. <i>Ajustar estructura de la Cartera de Créditos al plan estratégico</i> .....	53
4.1.3. <i>Planificar programas de capacitación de colaboradores</i> .....	54
4.1.4. <i>Supervisar la calidad del registro de datos en la mejora de la información</i> .....	55
4.1.5. <i>Ajustar inversiones alineadas al core financiero</i> .....	55
4.1.6. <i>Plan de seguimiento de cobranzas alineado al riesgo crediticio</i> .....	56
4.2. Mantener una comunicación permanente con SBS para evitar malas prácticas .....	57
4.3. Solución de Propuesta .....	58
4.4. Conclusión .....	60
<b>CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>61</b>
5.1. Fase 1: Definiciones Claves .....	61
5.1.1. <i>Definir reenfoque estratégico</i> .....	61
5.1.2. <i>Benchmarking para la competitividad</i> .....	62
5.1.3. <i>Procesos de mejora de la gestión</i> .....	62
5.2. Fase 2: Balanced Scorecard .....	63
5.3. Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución .....	64
5.4. Factores Claves de Éxito .....	68
5.4.1. <i>Habilitadores</i> .....	68
5.4.2. <i>Riesgos</i> .....	69
5.5. Conclusiones .....	70
<b>CAPÍTULO VI: RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>71</b>

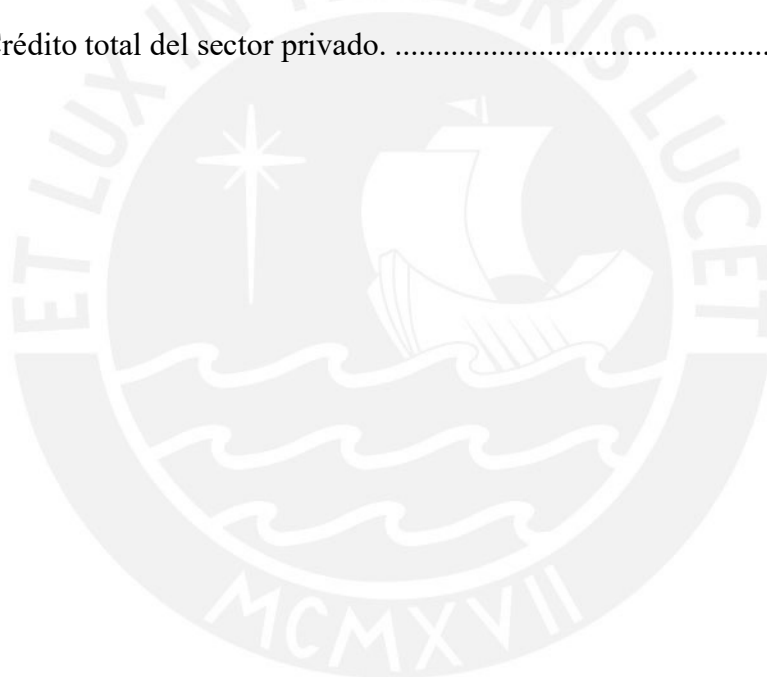
6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación .....	71
6.2. Resultados Cualitativos Esperados .....	77
6.3. Resultados Cuantitativos Esperados .....	77
6.4. Conclusiones .....	81
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>82</b>
7.1. Conclusiones .....	82
7.2. Recomendaciones .....	84
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÉNDICE A: Primeras Entrevistas Aplicadas .....</b>	<b>94</b>
<b>APÉNDICE B: Segundas Entrevistas Aplicadas .....</b>	<b>109</b>
<b>APÉNDICE C: Balance General de la Cooperativa San José de Cartavio .....</b>	<b>115</b>
<b>APÉNDICE D: Estado de Resultados de la Cooperativa San José Dde Cartavio .....</b>	<b>116</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de negocio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio. ...	4
Tabla 2 Colocaciones del sistema financiero 2017 / 2018 (en miles de soles). .....	8
Tabla 3 Colocaciones Coopas Nivel 3 – periodo 2017 / 2018 (en miles de soles). .....	9
Tabla 4 Colocaciones de las cooperativas Nivel 03 (miles de soles) de dic.21 – mar.22). ....	9
Tabla 5 Variación de colocaciones del sistema financiero 2019-2022 (en miles de soles). 10	
Tabla 6 Ratio de morosidad de las cooperativas – Nivel 03 (miles de soles). .....	11
Tabla 7 Ranking de puntuación App más utilizadas (dic 2021) – Google Play Store. ....	19
Tabla 8 Matriz FODA. ....	22
Tabla 9 Matriz de complejidad vs beneficios. ....	31
Tabla 10 Medición del riesgo crediticio. ....	48
Tabla 11 Matriz de Priorización de Causa Raíz. ....	51
Tabla 12 Relación de las causas de errores de evaluación y alternativas de solución. ....	52
Tabla 13 Calificación de la comunicación para evaluar alternativas de solución. ....	55
Tabla 14 Calificación del manejo de datos para evaluar alternativas de solución. ....	56
Tabla 15 Calificación del manejo de información para evaluar alternativas de solución. ...	56
Tabla 16 Evaluación de alternativa de solución. ....	57
Tabla 17 Proyección de ingresos para la CAC San José de Cartavio. ....	60
Tabla 18 Balanced Scorecard. ....	64
Tabla 19 Diagrama de Gantt del Plan de Implementación. ....	67
Tabla 20 Presupuesto estimado de la implementación de la solución. ....	68
Tabla 21 Beneficios y metodología de medición de las alternativas de solución. ....	72
Tabla 22 Indicadores de calidad de cartera de créditos Nivel 3 (en porcentajes). ....	76
Tabla 23 Flujo de caja libre (en miles de soles) CAC San José de Cartavio. ....	77
Tabla 24 Indicadores financieros de la implementación de la solución. ....	78
Tabla 25 Análisis de sensibilidad. ....	79
Tabla 26 Análisis de escenarios. ....	79

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Comportamiento del PBI del Perú (porcentual). .....	6
Figura 2 Latinoamérica: PBI trimestral. ....	16
Figura 3 Evolución del PBI Nacional: 2019 – 2022 (variación % similar periodo anterior) .....	17
Figura 4 Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio. ....	41
Figura 5 Diagrama del Modelo de Ishikawa – CAC San José de Cartavio. ....	43
Figura 6 Soluciones de un sistema ERP orientado al core financiero. ....	65
Figura 7 Resultados de inflación en países de América. ....	73
Figura 8 Crecimiento económico de países desarrollados y emergentes. ....	73
Figura 9 Calificación del país determina el grado de inversión. ....	74
Figura 10 Índice de estrés financiero. ....	75
Figura 11 Crédito total del sector privado. ....	76



## **Capítulo I: Situación General de la Empresa**

### **1.1. Presentación de CAC San José de Cartavio**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio (CAC SJC) es una microfinanciera, ubicada en la ciudad de Cartavio perteneciente al distrito Santiago de Cao de la provincia de Ascope en la Región La Libertad. La cooperativa se muestra como la principal entidad financiera de la zona por el impulso que brinda a los emprendimientos, atendiendo al 38% de estos, en sus micro y pequeñas empresas de la provincia; siendo reconocida su influencia por los productos financieros activos y pasivos que ofrece para el crecimiento de los sectores industriales como comercio, producción y servicios de la provincia de Ascope. Asimismo, en los últimos años ha consolidado su crecimiento por la apertura de nuevas agencias al cierre del 2021 conforman ocho agencias con presencia en las provincias de Trujillo, Ascope, Pacasmayo y Chepén en la Región La Libertad (Memoria Anual - CAC San José de Cartavio, 2021).

#### **1.1.1. Historia**

CAC San José de Cartavio fue constituida como persona jurídica se dio el 27 de febrero de 1959, pero recién fue inscrita en los Registros Públicos de La Libertad, en el Tomo 1, partida CXXIII del 24 de diciembre de 1959, fecha desde la cual ha iniciado sus operaciones brindando atención a sus socios de manera ininterrumpida. Producto de los nuevos cambios en el sistema financiero mediante Ley 30822 desde el 1 de enero del 2019 está registrada en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, ante lo cual es supervisada bajo el marco regulatorio del Sistema Financiero. Debiendo para este fin adecuar sus órganos de gobierno corporativo como organigrama al marco legal establecido según la presente ley; además, para el desarrollo de sus funciones debe cumplir con las Resoluciones de la SBS: 11356-2008, 13278-2009, 3780-2011, 30822-2018, 480-2019, 5646-2019, 01297-2022,

01298-2022 y demás modificatorias que se emitan en el marco normativo, las cuales establecen la adecuación de las políticas, normas, reglamentos, procesos y servicios financieros con este fin (SBS, 2022).

Finalmente, los resultados financieros alcanzados a dic.2021 han sido satisfactorios a pesar de los efectos de la pandemia que tuvieron su repercusión en los mercados a nivel global, nacional y regional, por las medidas sanitarias y el aislamiento. A pesar de que el sector microempresarial fue el más afectado en la generación de los ingresos, las microfinancieras en especial las cooperativas tuvieron que elaborar estrategias que les permitieran salir de la crisis. En este sentido, los indicadores económico-financieros a dic.2021 fueron favorables respecto a dic.2020, estos mostraron un incremento del capital social en 4.54%, las colocaciones crecieron en 16.86%, los ahorros subieron en 8.79%, los remanentes en beneficio de los socios mejoraron alcanzando un aumento del 7.32% y la calidad de cartera por mejoras en la gestión de riesgos optimizó su posición en 0.86% de disminución del ratio de morosidad (Memoria Anual - CAC San José de Cartavio, 2021).

### **1.1.2. Misión**

Somos una empresa cooperativa de ahorro y crédito proveedora de servicios financieros a socios emprendedores ganadores y competitivos de la micro y pequeña empresa, contribuyendo a mejorar su calidad de vida, con la atención de un especializado equipo de profesionales que le generen el más alto nivel de remanente de los socios.

### **1.1.3. Visión**

Ser la mejor opción microfinanciera para los microempresarios como cooperativa de ahorro y crédito, generando valor para nuestros socios con servicios financieros competitivos en la Región La Libertad.

### **1.1.4. Valores**

- Solidaridad.
- Honestidad.
- Transparencia.
- Ayuda mutua.
- Equidad.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Responsabilidad social.
- Preocupación por los demás.

## 1.2. Modelo de Negocio

La investigación de la CAC San José de Cartavio ha tomado como base la ontología del modelo de negocio fuertemente sostenible (FBC por sus siglas en inglés) estudiado por Upward y Jones (2015), esta define el marco empresarial que presentan las organizaciones en la ejecución de sus planes de negocio y desempeño de funciones de los líderes para alcanzar su rentabilidad mediante la creación de valor en su responsabilidad con el medio ambiente y social; frente al enfoque del emprendimiento, innovación y transformación de los negocios, tomando en su evaluación los modelos de negocio exitosos de empresas del mismo sector económico en los cuales se ha dado solución a las debilidades que presentaban dichas organizaciones, generando valor en las decisiones implementadas en el desempeño de la alta gerencia, lo cual, ha permitido superar las deficiencias en su gestión para superar los resultados económico – financiero presentados.

Por ello, se definen las bases del modelo de negocio que debe ejecutar una cooperativa asentadas en el Modelo Canvas, cuya finalidad principal se concentra en analizar la situación que presenta una empresa que crear, proporcionar y captar valor definido por Osterwalder y Pigneur (2013) adaptado en los 10 pilares de la cooperativa (ver Tabla 1).

**Tabla 1.***Modelo de negocio de la CAC San José de Cartavio*

Modelo Canvas				
Alianzas	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Mercado
Asociaciones de comerciantes	Estrategias alineadas a productos crediticios	Productos financieros a medida	Canal de comunicación interna	Asociaciones de mypes
Convenios entidades públicas	Capacitación en tecnología crediticia	Tasas activas y pasivas flexibles	Educación en cooperativismo	
Organizaciones de productores	Comunicación con el socio de productos financieros	Requisitos alineados a perfiles	Uso intensivo de redes sociales	
Entidades financieras	Seguimiento: Admisión, Evaluación y Control		Atención personalizada	
	Asesoría crediticia personalizada al socio		Core financiero amigable	Organizaciones productoras
	Planes de repago ajustados al flujo de ingresos			Emprendedores
	Visita al domicilio y negocio del socio			Jóvenes
	Recursos Claves		Canales	Amas de casa
Superintendencia de Banca y Seguros – SBS	Trabajadores con aptitud y actitud de servicio	Condición de atención a medida	Página web dinámica	Empleados y jubilados
	Analistas de créditos capacitados		Asamblea de socios	
Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú - Fenacrep	Apalancamiento para financiar modelo	Rapidez de atención del servicio	Mailing masivo	
	Logística publicitaria con impacto local		Publicidad en agencias	
	Recursos tecnológicos del core financiero		Visita a socios	



Estructura de Costos		Fuente de Ingresos		
Capacitar a trabajadores	Contrato de profesionales con experiencia	Colocación de créditos	Intermediación financiera	Pago intereses de socios
Publicidad interna /externa	Movilidad de colaboradores para socios			

*Nota: Adaptado de Modelo Canvas "Case Studies", Flourishing Enterprise Innovativon Toolkit, 20*



El impacto de los pilares moviliza las estrategias de valor que las cooperativas deben definir con relación al socio que atiende y mercado en el cual se desarrollan como se aprecia:

- Alianzas.
- Actividades.
- Recursos.
- Propuesta de valor.
- Relación clientes.
- Canales.
- Segmento clientes.
- Estructura de costos.
- Fuente de ingresos.

Cabe precisar que, la cooperativa tiene en su canal de atención directo con sus socios tiene un valor fundamental para ofrecer en sus servicios financieros, con la participación de los asistentes de servicios en la captación de recursos de los ahorristas y los analistas de créditos que desarrollan las actividades claves de promoción, evaluación y cobranza de las operaciones crediticias brindadas, esto se realiza por la naturaleza propia de la actividad microfinanciera.

### **1.3. Análisis del Sector Industrial**

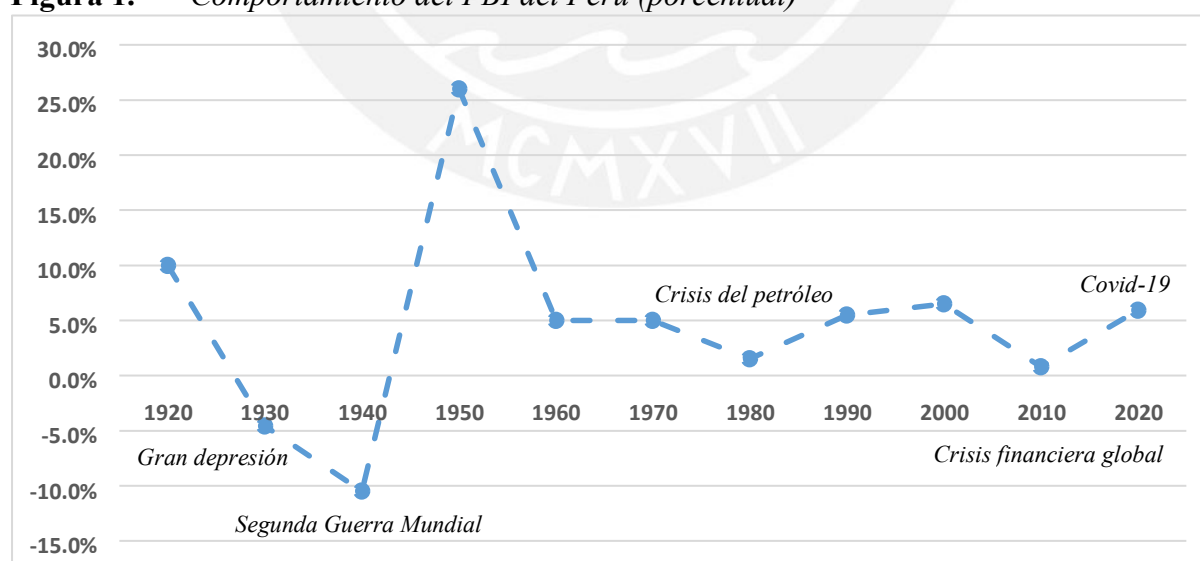
Las proyecciones a inicios del 2022 ubicaban al Perú en el séptimo lugar entre los países de mayor crecimiento del PBI (4,9%). Mientras realizamos la presente investigación estas se han ajustado hasta ubicarse en (2.6%) por los agravantes en el mercado internacional; en el caso del Perú esto tendría cierto alivio en los microempresarios por los programas de ayuda económica por parte del Estado y disposición del uso del fondo de las AFP para incentivar el consumo en las familias, lo cual, se retribuiría con compras en establecimientos de los microempresarios, situación que permitiría alcanzar niveles similares a los registrados

en prepandemia. Esto es factible de lograrse porque Perú presenta finanzas públicas saludables producto de las reservas, que se ubican sobre los 90 mil millones de dólares (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2021). En la Figura 1 se amplía.

#### 1.4. Análisis del Sector Industrial

Las proyecciones a inicios del 2022 ubicaban al Perú en el séptimo lugar entre los países de mayor crecimiento del PBI (4,9%). Mientras realizamos la presente investigación estas se han ajustado hasta ubicarse en (2.6%) por los agravantes en el mercado internacional; en el caso del Perú esto tendría cierto alivio en los microempresarios por los programas de ayuda económica por parte del Estado y disposición del uso del fondo de las AFP para incentivar el consumo en las familias, lo cual, se retribuiría con compras en establecimientos de los microempresarios, situación que permitiría alcanzar niveles similares a los registrados en prepandemia. Esto es factible de lograrse porque Perú presenta finanzas públicas saludables producto de las reservas, que se ubican sobre los 90 mil millones de dólares (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2021). En la Figura 1 se amplía.

**Figura 1.** Comportamiento del PBI del Perú (porcentual)



*Nota.* Tomado de FMI “World Economic Outlook”, por SBS, 2020.

<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-de-estabilidaddel-sistema-financiero>.

La urgencia de ajustar sus modelos de negocio en las cooperativas con una mirada a

la nueva realidad de la regulación se debe por los altos niveles de liquidez acumulados en los últimos ocho años y el crecimiento mostrado en más del 500% para las Coopacs de nivel 3; esta liquidez se ubica a un nivel muy superior frente a los ritmos de crecimiento del resto de instituciones financieras e inclusive por encima del crecimiento del país. Lo expuesto, exige en las instituciones la necesidad de rentabilizar en mayor grado sus captaciones, pues sus obligaciones de pagar los interés ofrecidos son mayores, por lo cual, las Coopacs deberán de asumir mayor riesgo en sus colocaciones; obligando a las instituciones a realizar mejoras en sus políticas, procesos y core, como en los productos crediticios mitigando su exposición a los riesgos expuestos a nivel crediticio, operacional y liquidez, como también a mejorar el gobierno corporativo con una mirada puesta a una gestión integral de riesgos para una toma de decisiones adecuada a nivel gerencial basada en las políticas y reglas según lo indicado por Basso (2022).

Por otra parte, los diferentes indicadores de cartera comparados con los resultados prepandemia mostraron una tendencia creciente en las colocaciones el cual se incrementó en las Instituciones Financieras en 13.48% (2020) y 2.95% (2021), mientras en las microfinancieras este índice se ubicó en 23.80% (2020) y 15.38% (2021). En el caso de las Coopacs este índice en promedio general fue superior a los 35%, por este motivo, se justifica la necesidad de realizar mayor un mayor seguimiento (mejorar el Core financiero y capacitación a los trabajadores de negocios) y afinar las medidas de control (ajustar políticas, reglamentos y procesos con una mirada a los cambios), estas acciones asegurarán una calidad de cartera adecuada con indicadores de gestión competitivos y sanos, los cuales son evaluados de manera constante por el ente supervisor.

En este sentido, para un mejor análisis del comportamiento que vienen mostrando las Coopacs se han comparado las variaciones desde diciembre 2017 a la fecha, por información estadística se ha tenido acceso a las Coopacs de nivel 3 luego de consultar los

reportes de la Fenacrep, Banco Central y la Superintendencia, en las tablas 1, 2 y 3, los resultados permiten apreciar la necesidad de mejorar el seguimiento y control. La tendencia creciente en las Coopac era del 1.09% mientras en las Cajas Municipales llegó alcanzar un 8.50% entre los años 2018 y 2017 y las Coopacs de nivel 3 mostraron mayor preocupación por invertir en la mejora de tecnologías microfinancieras, estas en promedio crecieron un 3.17% en similar periodo de análisis.

Luego de evaluar los resultados de las Coopacs del nivel 3 en los últimos 4 meses estas observan una variación de 1.20%, con claro retroceso en las 5 principales cooperativas, las cuales han perdido cartera en promedio de -11.49%; dicha pérdida tiene diferentes evaluaciones relacionadas principalmente con el sinceramiento de cartera (Federación Nacional de Cooperativas del Perú [Fenacrep], 2019), (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2022) y (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022). En Tablas 2, 3 y 4 se amplía información para comprensión.

**Tabla 2.**

*Colocaciones de las Entidades Financieras 2017 / 2018 (en miles de soles)*

Sector Financiero	Dic.17	Dic.18	$\Delta$ 2018 / 2017
Cooperativas	13,083,536	13,225,790	1.09%
Cajas Municipales	19,693,092	21,367,823	8.50%
Bancos	245,551,558	270,662,412	10.23%
Financieras	11,268,956	12,874,873	14.25%
Edpymes	1,993,326	2,229,945	11.87%
Cajas Rurales	1,453,036	1,564,537	7.67%
Total	293,043,504	321,925,381	9.86%

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas de la Fenacrep 2018* y la SBS 2019.

**Tabla 3.**

*Colocaciones Coopacs Nivel 3 - Periodo 2017 / 2018 (en miles de soles)*

<b>Cooperativa</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Situación</b>
Pacífico	1,896,107	2,357,078	24.31%
Abaco	1,192,472	1,283,645	7.65%
Aelu	1,140,010	1,239,081	Intervención ago.21
Presta Perú	388,559		Intervención ago.19
Santa María Magdalena	329,378	319,347	-3.05%
Santo Cristo de Bagazán	299,839	303,507	1.22%
San Cristóbal de Huamanga	245,085	276,515	12.82%
Quillabamba	234,723	265,062	12.93%
San Francisco	116,692	0	Ha reducido créditos
San Martín de Porras	227,758	262,639	15.32%
San Isidro	248,739	213,064	-14.34%
<b>Total Colocaciones</b>	<b>6,319,362</b>	<b>6,519,939</b>	<b>3.17%</b>

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas* - Fenacrep 2018.

**Tabla 4.**

*Colocaciones de las Cooperativas Nivel 03 (miles de soles) de dic.21 – mar.22*

Nº	Empresas Financieras	dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	$\Delta$ Mar.22/Dic.21
1	Pacífico	2,507,263	2,448,648	2,385,453	2,420,534	-3.46%
2	Abaco	1,209,064	1,165,540	1,145,157	1,124,499	-6.99%
3	Santo Cristo de Bagazán	364,310	363,495	366,798	390,996	7.32%
4	Santa María Magdalena	312,473	312,310	315,795	294,124	-5.87%
5	San Cristóbal de Huamanga	274,783	276,902	273,844	280,030	1.91%
6	San Martín de Porras	241,116	239,101	241,634	249,071	3.30%
7	Los Andes Cotarusi	0	230,800	231,999	241,319	4.56%
8	San Isidro	109,947	107,968	108,285	79,616	-27.59%
9	Central Ciderural	6,326	5,863	5,837	5,470	-13.54%
<b>TOTAL COOPAC</b>		<b>5,025,282</b>	<b>5,150,627</b>	<b>5,074,803</b>	<b>5,085,659</b>	<b>1.20%</b>

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas* - SBS (mar.2022).

Además, luego de realizar una evaluación comparativa a los créditos ofrecidos por las Instituciones Financieras a los empresarios desde diciembre 2019 hasta enero 2022, se evidencia que producto de la pandemia los créditos micro y pequeña empresa crecieron en

promedio 29.94% entre jun.20 y jun.21, cabe indicar que dichas operaciones son atendidas por las microfinancieras (Coopacs desembolsan el 17.39%) y desde el mes de agosto 2021 a enero 2022 las colocaciones de dichos productos han sufrido una contracción significativa del 1.47% (Coopacs más afectadas). Esto no se presenta en créditos corporativos y gran empresa atendidos por los Bancos 83.65%, para las Coopacs sus colocaciones representan 1.31% (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2022). En la Tabla 4 se amplía la información.

**Tabla 5.**

*Variación de las Colocaciones del Sistema Financiero 2019 / 2022 (en miles de soles)*

	<u>Dic.19</u>	<u>Mar.20</u>	<u>Jun.20</u>	<u>Set.20</u>	<u>Dic.20</u>	<u>Mar.21</u>	<u>Jun.21</u>	<u>Set.21</u>	<u>Dic.21</u>	<u>Ene.22</u>
Créditos a empresas	4.2	6.6	20.0	24.6	21.7	18.6	8.1	3.2	3.8	5.9
Corporativo y gran empresa	4.4	9.6	21.8	14.2	8.3	3.3	-1.8	2.6	7.7	12.0
Mediana, pequeña y micro	4.1	3.0	17.8	37.0	37.4	37.6	19.9	3.8	0.2	0.4
Crédito a persona	11.3	9.3	2.8	-1.3	-3.1	-4.5	-0.4	2.1	5.4	6.7
Consumo	12.8	10.2	1.6	-4.2	-7.1	-10.6	-5.7	-2.0	3.8	6.3
Vehiculares	11.9	6.9	0.9	3.1	-2.5	-8.3	-0.4	3.1	8.0	10.2
Resto	12.9	10.3	1.7	-4.2	-7.3	-10.6	-5.9	-2.1	3.7	6.2
Hipotecario	9.0	8.0	4.6	3.1	3.2	4.8	7.5	7.8	7.6	7.3
<b>Total</b>	<b>6.9</b>	<b>7.6</b>	<b>13.2</b>	<b>14.3</b>	<b>11.8</b>	<b>9.5</b>	<b>5.0</b>	<b>2.8</b>	<b>4.4</b>	<b>6.2</b>
<b>Total sin Reactiva (Perú)</b>	<b>6.9</b>	<b>7.6</b>	<b>3.8</b>	<b>-2.5</b>	<b>-5.1</b>	<b>-6.9</b>	<b>-1.4</b>	<b>5.4</b>	<b>9.4</b>	<b>12.1</b>

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Inflación: Proyecciones 2022-2023” por la SBS, 2022.

Asimismo, las operaciones de crédito en situación reprogramado cuyo desembolso fue generado antes del mes de marzo 2020, se han reducido, para el caso de las microfinancieras estos presentan una cancelación del saldo de capital del 16.5% (cajas municipales, rurales y edpymes) mientras que en las Coopacs este monto se ubica en 3.8%, lo cual, evidencia la necesidad de mantener los esfuerzos en el seguimiento de dichas operaciones. Del mismo modo, el indicador de morosidad para las microfinancieras se ubica en promedio sobre los 9.2%, para el caso de las Coopacs de manera general este viene alcanzando indicadores entre 11.8% a 18.3%, siendo las cooperativas de nivel 3 las que

presentan menor deterioro con un ratio promedio del 7.48%, sólo la Coopac Pacífico muestra una mora inferior al promedio. Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2022). En la

Tabla 6 se detalla.

**Tabla 6.**

*Ratio de Morosidad de las Cooperativas – Nivel 03 (miles de soles)*

Nº	Empresas Financieras	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
1	Pacífico	3.47%	3.38%	3.40%	3.56%
2	Abaco	7.74%	7.85%	7.61%	7.60%
3	Santo Cristo de Bagazán	8.45%	8.74%	8.70%	8.57%
4	Santa María Magdalena	33.64%	34.04%	34.07%	36.79%
5	Santo Cristóbal de Huamanga	9.31%	9.85%	10.24%	8.94%
6	San Martín de Porras	10.04%	10.55%	10.64%	9.48%
7	Los Andes Cotarusi		6.50%	7.44%	7.27%
8	Central Ciderural	17.39%	18.76%	18.84%	20.11%
<b>TOTAL COOPAC</b>		<b>7.31%</b>	<b>7.40%</b>	<b>7.49%</b>	<b>7.48%</b>

*Nota.* Adaptado de *Estadísticas SBS* – Feb-2022

Para mitigar el impacto de la morosidad, teniendo en cuenta que las microfinancieras en su mayoría no se vieron beneficiadas con los programas que impulsa el Gobierno como el Reactiva y FAE Mype, desde comienzos del 2022 se viene promoviendo una propuesta en la Federación de Cajas Municipales al solicitar un fondo aproximado de S/ 15,000 millones para apalancar inversiones a 1.2 millones de mypes. (representan el 98,6% de las unidades empresariales del país). El objetivo es reactivar empleos a más de 7 millones de personas, con un impacto en la PEA del 45% (28 a 45 años), esto representaría un aporte del 21% al PBI. A su vez, el análisis realizado a las Instituciones Microfinancieras evidencia que estas vienen reduciendo sus colocaciones e incrementando sus operaciones vencidas.



Por este motivo, ante el probable impacto en detrimento de las carteras de las cooperativas como las microfinancieras, la propuesta tendría sustento porque los bancos han recibido del Gobierno programas específicos de ayuda para la mediana y gran empresa. Es decir, un programa de Reactiva III, contribuiría en gran medida a restaurar las actividades entre los microempresarios por el impacto directo al sector informal al contribuir en sus ingresos en la economía familiar, evitando que los emprendedores busquen trabajo dependiente, generando subempleo, pues la pérdida de puestos de trabajo es alta en la población a fin de no afectar la cadena de pagos en los créditos que mantienen. Solís (2022).

## **1.5. Análisis del Contexto Externo de la Cooperativa:**

### **1.5.1. Factores políticos, gubernamentales y legales (P)**

El último quinquenio evidencia un elevado ambiente nocivo en la política, desde el 2016 hasta el segundo trimestre del 2022 en el país han gobernado cinco presidentes, en promedio se ha tenido cada catorce meses un presidente, siendo Vizcarra el que estuvo más tiempo en el poder con treinta meses y Merino con cinco días; esta situación, genera inestabilidad en la percepción de los inversionistas a nivel externo. Asimismo, en el mismo quinquenio se ha tenido tres nuevas elecciones de Congresistas (periodos 2016 – 2019; 2020 – 2021; y 2021 – 2026), los cuales, tienen diferentes tintes políticos, incipiente madurez en la gestión de políticas públicas y mismas debilidades en la gobernabilidad. Situación que ha contribuido a generar el desgobierno, cuyas intervenciones dieron origen a dos vacancias presidenciales; por su parte Castillo como último presidente viene enfrentando hasta tres pedidos de vacancia y mostrando una evidente falta de conocimiento en el manejo del Estado.

Sumado al malestar político generado el poder Ejecutivo y Legislativo, en los dos últimos años se ha enfrentado una pandemia causada por el Covid que sigue causando zozobra a nivel global, en el caso peruano las decisiones populistas del Gobierno y el Congreso solo vienen causando malestar acrecentando la brecha de ser un país estable,

alejando las oportunidades de realizar inversiones en el país. Para agravar la situación los conflictos sociales incentivados por apetitos políticos con la intervención de los congresistas, han provocado en los primeros ocho meses del gobierno de Castillo la mayor rotación de ministros de estado, habiendo cambiado hasta cuatro gabinetes en pleno, es decir, cada dos meses se ha tenido un nuevo ministro siendo las carteras de agricultura, economía, salud, educación, producción y trabajo las más afectadas, en promedio cada una ha tenido hasta cinco nuevos ministros.

Además, cabe anotar que las medidas populistas aprobadas por el Congreso y el Gobierno para menguar los efectos de la pandemia en las familias, han generado una distorsión en las normas por el cambio de las reglas que gobiernan la regulación para el normal en el desenvolvimiento empresarial de las AFPs, la CTS y sistema financiero (fortalecimiento patrimonial), esta situación para el caso de las Instituciones Financieras requiere de agilizar marco normativo para el cumplimiento del ente regulador; por una parte llega a menguar en las oportunidades de las Microfinancieras para continuar con sus modelos de negocio, por una parte, disminuyen la factibilidad para realizar nuevas colocaciones (consumidor orienta consumo a bienes de mejor performance y microempresario cuenta con disponible no necesita crédito), aquellos negocios con mejor competitividad ven incentivado el consumo en sus negocios (falsa percepción del flujo de efectivo constante en los consumidores), por disponer de dinero adicional de manera transitoria el cual no es percibido en este sentido.

En la misma orientación, los efectos derivados de la pandemia relacionados con las cuarentenas prolongadas que se dieron en el país, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) viene emitiendo resoluciones con el objetivo de asegurar el cumplimiento de sus funciones, exigiendo al Sistema Financiero mayor fortalecimiento patrimonial y control de sus operaciones; estas medidas han buscado brindar la seguridad a los ahorristas e

inversionistas. Pero, su gradualidad en la aplicación afecta a las microfinancieras en mayor grado a las Cooperativas, estas tienen una tarea pendiente en su proceso de regulación con ajustes en sus normas del gobierno corporativo, cambios en su modelo de negocio, nuevas adquisiciones a nivel tecnológico en el core financiero y mejorar la capacitación en sus colaboradores con enfoque regulatorio.

Lo anteriormente expuesto, podría ocasionar una mayor afectación al sistema cooperativo, pues, desde enero 2019 como fecha de inicio de la supervisión de la SBS hasta marzo del 2022 se han intervenido más de 40 cooperativas de las cuales 35 están en proceso de liquidación por diferentes motivos. Debemos indicar que, a principios del 2019 se registraron 469 cooperativas las cuales se ubicaron entre los niveles 1, 2 y 3 según su patrimonio; estas a la fecha no ven un horizonte prometedor para su supervivencia debido a lo rígido que resulta ajustar sus core a la regulación primero por las inversiones que requieren y segundo el más importante les cuesta adecuarse al cumplimiento que establece la Superintendencia.

### **1.5.2. Factores económicos (E)**

A nivel internacional las economías de los países se han visto muy afectadas por la Covid; para el caso peruano sus efectos negativos se acrecentaron sobre todo por las cuarentenas prolongadas justificadas para el manejo sanitario. Los especialistas en temas económicos coinciden en señalar que el distanciamiento social dictado por el Gobierno terminó por ocasionar el cierre de los negocios; siendo la micro y pequeña empresa los sectores más golpeados. Esto se debe principalmente, porque la característica de dichos negocios es generar ingresos de forma diaria, lo cual, no llegó a suceder por la demora en la activación de diferentes sectores económicos.

El retraso en la apertura de las pymes, generó que los microempresarios utilizaran

el efectivo del negocio que formaba parte de su capital de trabajo en gastos familiares; generando como consecuencia menor capital para comprar productos que luego serían vendidos; ante ello, se sugiere como medida para reactivar la economía una reducción de los impuestos. Gonzales (2020).

Por otra parte, se evidencia que la crisis económica internacional postpandemia (incremento de los commodities como petróleo, maíz, trigo, cebada y cobre), continúa ocasionando que la economía peruana desacelerarse su crecimiento hasta estancarse en 1% para los próximos 18 meses. Castilla (2022).

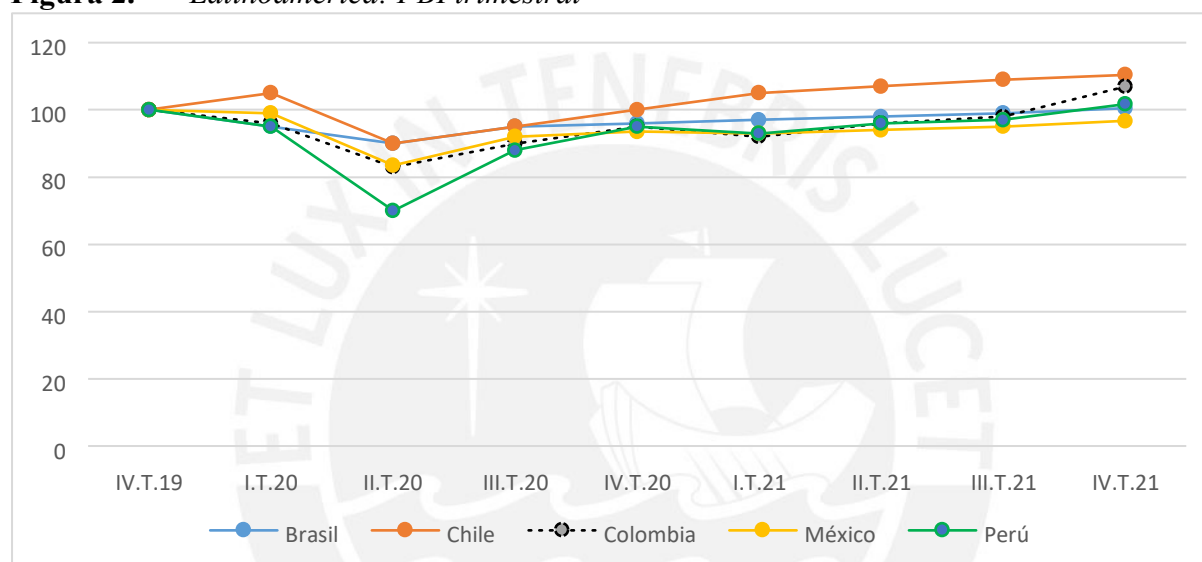
Además, la incertidumbre de la guerra de Ucrania y Rusia, sugieren proyectar diversos escenarios con una mirada puesta en el encarecimiento del precio de energía y materia prima. Asimismo, esta situación generaría un encarecimiento del acceso al crédito y en el caso de los microempresarios afectaría sus inversiones en el corto como mediano plazo por los cambios en el comportamiento de la demanda, lo cual, debe ser evaluado en el plan estratégico que todo empresario toma en cuenta para tomar decisiones (D'Alession, 2015).

Relacionado con estos eventos el Banco Central de Reserva del Perú (2022), durante el primer trimestre del año ha tomado el pulso a los indicadores alcanzados, mostrando una preocupación entre sus especialistas por los resultados obtenidos frente al 2021, siendo estos una inflación del 6.2% (feb.22), depreciación de la moneda 3.26% (feb.22), déficit fiscal en 2.4% (feb.22) y tasa de referencia del 4% (mar.22). Esta situación ubica al Perú en una posición desmejorada frente a otros países, por ello, se recomienda que el Gobierno mantenga su enfoque en los problemas estructurales del manejo económico para asegurar el fortalecimiento de la productividad a fin de evitar mayor pérdida de puestos de trabajo, lo cual, afectaría la producción y por ende la producción de ingresos.

Como consecuencia de las malas decisiones económicas tomadas por el Ejecutivo

en los últimos tres años terminaron por afectar los resultados del PBI, mostrando diversos índices durante el 2020, estos a mayo fueron los peores resultados en todo Latinoamérica llegando alcanzar recién presento su punto de inflexión en el mes de noviembre; pero por malas decisiones del nuevo gobierno durante todo el 2021 han presentado un diversos índices terminando el año en tercer lugar en el crecimiento del PBI después de Chile y Colombia, ligeramente superior a Brasil. Se amplía en la Figura 2.

**Figura 2.** *Latinoamérica: PBI trimestral*



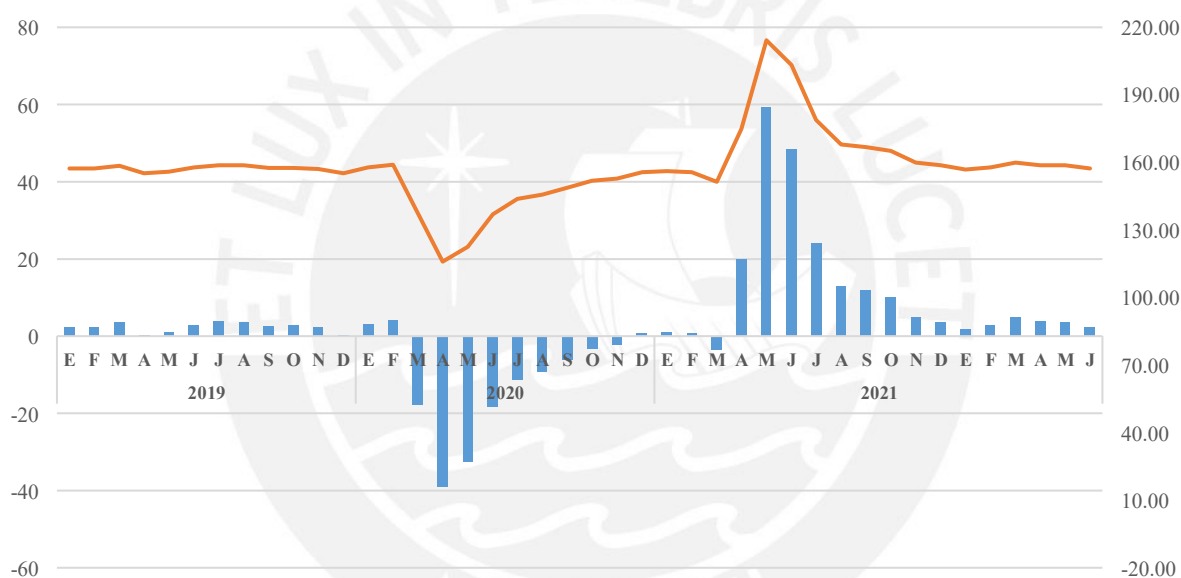
*Nota.* Tomado de *Reporte de Inflación BCR – marzo 2022 – Proyecciones Macro 22-23.*

El deterioro de los indicadores económicos es relevante para las microfinancieras, pues su mayor composición centrado en emprendedores informales demanda mayor apoyo del Gobierno para la estructuración de líneas de fondeo vía Cofide. No apalancar sus inversiones podría interrumpir el normal desarrollo de las micro y pequeñas empresas, ocasionando un potencial riesgo en la cadena de pagos afectando la generación de ingresos en las familias.

Por ello, el comportamiento de la economía es vital para los emprendedores cualquier variación que afecte directamente a la gran empresa, repercute en mayor medida en los microempresarios favoreciendo su desarrollo o afectando su crecimiento. En este sentido, el PBI del país como termómetro incide directamente en el movimiento de la economía y por

ende sus resultados alientan nuevas inversiones a nivel sectorial, al mes de abril del 2022 la economía en el último año muestra un crecimiento del 6.87% (abr.21 – abr.22) y respecto a los último semestre este ha reducido su crecimiento ubicándose en 3.48% (nov.21 – abr.22) esta contracción se debe principalmente por el incremento de precios en los combustibles, trigo y cebada, como consecuencia de la guerra que vive en Europa (Rusia y Ucrania), según expertos recuperar la productividad podría ser en los próximos dos años, pues los efectos de la pandemia seguirán vigentes. Se amplía en la Figura 3.

**Figura 3.** Evolución del PBI Nacional: 2019 – 2022 (variación % similar periodo anterior)



Nota. Tomado del *Diario El Peruano* – INEI (julio 16, 2022)

### 1.5.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)

El análisis practicado a la variable tiene un enfoque basado en las costumbre y tradiciones que ocurren con los individuos, basados en contextos demográficos, culturales y religiosos; los cuales, repercuten en las empresas (D'Alession,2015).

Frente al comportamiento que han mostrado las diferentes variables en los últimos

cuatro años que vienen afectando a nivel cultural la convivencia en el país, polarizando a la población al generar distanciamiento por las preferencias políticas. Dicha situación se ha visto agravada por las consecuencias de la pandemia en las generaciones al generar un 13% de desempleo, aumento en 6 millones personas que viven en situación de pobreza, abandono de estudios de 3 millones de estudiantes (nivel primaria, secundaria y universitaria) y traslado de 5 millones de estudiantes por una enseñanza pública (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020).

Por otra parte, la crisis del mismo modo generaría mayor informalidad ocasionado por el desempleo, situación que incidiría para que las microfinancieras eleven su tasa de interés; terminando por afectar al microempresario al provocar pérdida de capital y oportunidades para su desarrollo de su negocio como mejorar su calidad de vida.

#### **1.5.4. Factores tecnológicos y científicos (T)**

La crisis de la pandemia ha obligado a generar cambios en el modelo de negocio en las empresas de todos los sectores industriales, acelerar estos cambios implica modificar la cultura de la organización para ser más flexible al nuevo entorno de sus clientes y trabajadores. Los niveles de avance alcanzados se comparan a 5 años de desarrollo han vuelto a los negocios más ágiles para aprovechar oportunidades, superar factores de riesgo y generar una palanca de cambio. Solomon (2021).

Antes del 2019 la transformación digital crecía apenas en 1.5% para el caso peruano, siendo el sector financiero el que mostraba mayor nivel de avance con 2.1%; teniendo como abanderado en el desarrollo de las soluciones en la web a los bancos y financieras, para las cajas y cooperativas este desarrollo estaba incipiente o ausente por las fuertes inversiones que requieren para su implementación. Solomon (2021).

El Banco Mundial (2021), indica que la tecnología promueve la inclusión financiera, pues se acortan las distancias y rompe las barreras de conexión por la forma eficiente y rápida de generar negocios al promover la productividad, asimismo, el papel de la tecnología asegura en el tiempo menores costos en las transacciones financieras por la mejora de procesos y competitividad del personal. Del mismo modo, favorece el desarrollo de las microfinanzas por la agilidad para la toma de decisiones, sostener relaciones a largo plazo y confeccionar servicios financieros innovadores.

Como resultado de la innovación en los servicios financieros, las Microfinancieras han venido creando una serie de aplicativos para ser usado en los móviles de los clientes (Bancos, Cajas, Financieras y Edpymes) o socios (Cooperativas). Estos durante la época de la pandemia han permitido dar continuidad al negocio equiparando a los servicios brindados por la banca comercial, facilitando las transacciones. Se amplía en la Tabla 7.

**Tabla 7.**

*Ranking de Puntuación App más utilizadas (dic.2021) – Google Play Store*

Nº	Aplicación	Institución	Servicio	Descargas	Dic.21
1	Caja Arequipa App	Caja Municipal	Consulta de saldos y pagos	100,000	4.9
2	Pacinet Móvil	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	5,000	4.8
3	Tuki	Interbank	Pagos QR y transferencias	1,000,000	4.7
4	Coopac San Isidro	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	1,000	4.6
5	Coopac Abaco	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	1,000	4.6
6	Kontigo V2	EEDE Gmoney	Prepago	1,000	4.2
7	Máximo	Máximo Fintech	Prepago	10,000	4.2
8	Coopac Santa María Magdalena	Cooperativa	Consulta de saldos y pagos	5,000	4.2
9	Credinka	Financiera	Consulta de saldos y pagos	1,000	4.2
10	Caja Huancayo App	Caja Municipal	Consulta de saldos y pagos	100,000	4.1

*Nota.* Tomado de Reporte de Alerta Económica – dic 2022.

<https://alertaeconomica.com/las-10-mejores-aplicaciones-financieras-en-peru/>



### **1.5.5. Factores Ecológicos y Ambientales (E)**

Las inversiones que realizan las empresas requieren de una seguridad jurídica para el inicio de nuevos emprendimientos o continuidad de operaciones. La justificación principal está centrada en el compromiso que estas asumen con proveedores entre los cuales destaca la mano amiga de una Institución Financiera que brinda la fuente de fondeo que permite apalancar la compra de activos (maquinaria y equipo) como capital de trabajo.

Hoy en día las microfinancieras necesitan tanto de la estabilidad social como sostenibilidad ambiental, en el primer caso la sociedad influenciada por diferentes factores puede afectar la relación con las empresas y en el segundo caso la actividad empresarial ve expuesta su gestión con el entorno geográfico en la convivencia con la población. Por este motivo, las microfinancieras deben identificar de manera oportuna en el proceso de admisión crediticia cuáles son las actividades económicas que se verían expuestas en su modelo de negocio respecto al retorno de la inversión; la finalidad principal es mitigar el riesgo crediticio garantizando de esta manera el repago de la deuda con las Instituciones.

Por ello, el rol de las microfinancieras se enfoca en realizar el mapeo de los rubros de negocio relacionados con los sectores económicos menos expuestos con la sociedad civil frente al comportamiento del clima y medio ambiente; esto conlleva, identificar y cuantificar el nivel de exposición de los financiamientos frente al riesgo ambiental y social.

Las microfinancieras para impulsar el desarrollo de los sectores concursan a líneas de fondeo canalizados por COFIDE, los cuales permiten brindar créditos a tasas blandas impulsando de esta manera sectores o rubros de negocio que no cuentan con fácil acceso a financiamiento por el nivel de exposición relacionado al factor medio ambiental. Se busca beneficiar a comunidades afectadas por los cambios climáticos, para el fortalecimiento de la competitividad con transferencia tecnológica de la gran empresa, entre otros aspectos a considerar en el desarrollo del mercado microfinanciero.

## 1.6. Cinco fuerzas de Porter

Las economías de los países a nivel global por los efectos derivados de la pandemia cuyo impacto continuamos padeciendo en los últimos tres años, se ha visto desmejorada por los efectos de la guerra en Europa (Rusia y Ucrania); la cual, aparece afectando principalmente al incremento de los precios en los commodities por la alta dependencia en la demanda del consumo en las economías de los países respecto al consumo de energía (petróleo y gas), alimentos (trigo, maíz y cebada) y fertilizantes (urea), los cuales, tiene como proveedores a los países en conflicto. Como se ha mencionado la crisis económica ha terminado por afectar no solamente a las familias, sino también a las empresas principalmente al sector microempresarial, en el caso peruano este representa el 70% de las empresas compuesto por negocios informales. Los microempresarios han visto cómo sus emprendimientos fueron deteriorando los indicadores económicos financieros pues viven de generar ingresos en el día a día; como consecuencia de las cuarentenas prolongadas decretadas en nuestro país respecto a otros de la región, estos ocasionaron pérdida al patrimonio y capital de trabajo. Por lo expuesto, los microempresarios continúan enfrentando problemas en el repago de sus créditos por el cierre o quiebra de sus negocios, derivando en incumplimiento de pagos afectando la cancelación de sus créditos.

Las investigaciones de Uquillas y Flores (2019) sugieren para hacer frente a situaciones de crisis amerita realizar un diagnóstico y estructurar una mejora en las estrategias de gestión para que las organizaciones no se expongan a un desastre inevitable, en la práctica esto debe ser asumido con responsabilidad, pues, ofrece el reconocimiento de una realidad para mejorarla en el futuro de esta manera alcanzar los objetivos de la entidad.

La situación económica de los microempresarios expuesta ha traído como consecuencia: a) poder de negociación del cliente; b) rivalidad entre competidores existentes; c) amenazas de productos y servicios sustitutos; d) poder de negociación del proveedor; y e).

amenaza de otras entidades financieras.

A continuación, se muestra el análisis FODA practicado a la cooperativa para identificar los factores internos y externos a los cuales se encuentra expuesta la cooperativa según la Tabla 8:

**Tabla 8.**  
*Matriz FODA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar confianza, credibilidad y solidez como cooperativa posicionada en la provincia de Ascope.</li> <li>- Compromiso y actitud de aprendizaje de colaboradores para adquirir conocimiento del marco regulatorio y competencia microfinanciera.</li> <li>- Independencia de funciones entre directivos, funcionarios y trabajadores, permite cumplir la normativa, alineada al ente regulador.</li> <li>- Contar con servicios financieros a tasas rentables permiten impulsar el crecimiento de las mypes o pymes de los socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja participación en zonas de influencia excepto provincia de Ascope, sensibiliza indicadores de gestión por sector.</li> <li>- Bajo conocimiento de normativa de regulación, expone a errores que derivan en sanciones del regulador interrumpe gestión y continuidad del negocio.</li> <li>- Falta de apoyo en inversiones por directivos retrasa avance de áreas, situación que afecta decisiones y competitividad.</li> <li>- Falta de normativa interna alineada al regulador e incumplimiento de existentes, afecta al negocio, retrasando recuperación de cuentas activas.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma de convenios con otras Coopacs, para realizar sinergias de cooperativismo, tecnología crediticia y cultura financiera.</li> <li>- Capacitación a los trabajadores para generar mejores aptitudes en el proceso de atención al socio como organización regulada.</li> <li>- Compra de software especializado con módulos de diferentes áreas alineados a la regulación, por exigencia del ente supervisor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad política y económica afecta las microfinanzas, elevando las tasas de interés, desbalance del flujo efectivo y reducción de la capacidad adquisitiva de compradores.</li> <li>- Falta de conocimiento del marco normativo expone a infracciones por incumplimiento de funciones, elevando rotación de personal por falta de conocimiento.</li> <li>- Regulación exige altas inversiones en equipos y software en el core financiero, para atender con información automatizada y consistente.</li> </ul>

- Mejorar servicios financieros activos (créditos) y pasivos (ahorros) con enfoque a la transformación digital.
  - Mayor dinamismo del sector microfinanciero en la generación de servicios en el entorno digital, incentiva el uso de aplicativos.
- 

*Nota.* Adaptado de “Entrevistas con las gerencias general, negocios y administración de la Coopac San José”, el 8 de julio, 2022.

### **1.6.1. Poder de negociación del cliente (alto)**

Los clientes (socios) de las cooperativas muestran alto poder de negociación, pues al ser una entidad que se gestiona con políticas reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros deben cumplir lo estipulado en las diferentes normas. Además, la participación de la competencia en el sector industrial de las microfinanzas se manifiesta en el poder de decisión que tienen los socios al sumar una oferta de productos financieros que existen en el mercado por servicios que satisfagan las necesidades de los socios en tasas rentables, disponibilidad de canales electrónicos, calidad en el servicio personalizado, entre otros.

Los socios más atractivos resultan ser aquellos que tienen claramente definida su necesidad y que reconocen el valor de los servicios recibidos por la institución y además se encuentran dispuestos asumir costos operativos por el servicio recibido.

### **1.6.2. Rivalidad entre competidores existentes (baja)**

En la ciudad de Cartavio actualmente existen 11 cooperativas entre regionales y foráneas que ofrecen sus productos financieros muy equivalentes, pero ante escenarios cambiantes suelen especializarse en un nicho de mercado. Sin embargo, existe baja competencia como nivel de competitividad por parte de las cooperativas que se encuentran ubicadas en la provincia de Ascope, pues cuentan una infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano muy básico, limitando la atención a sus socios.

### **1.1.1. Amenazas de productos y servicios sustitutos (alto)**

En el sector microfinanciero, precisamente que compiten directamente con los productos financieros que ofrecen las cooperativas existen otras Instituciones Microfinancieras que ofrecen servicios financieros sustitutos que se especializan en determinados productos, ofertando un producto integral (evaluación en campo y asesoría personalizada). Entre las microfinancieras tenemos a bancos, financieras y edpymes (ubicados en los distritos de Trujillo y La Esperanza) y cajas (en la provincia de Ascope). Asimismo, se cuenta con otras empresas no reguladas por la Superintendencia, como empresas informales no son exigentes con los requisitos, atendiendo a los socios con mayor facilidad en la evaluación y flexibilidad en los requisitos como condiciones para el crédito, consecuentemente cobran altas tasas.

#### **1.6.3. Poder de negociación del proveedor (medio)**

Existe un nivel medio del poder de negociación de los proveedores de servicios para las cooperativas; pues estas entidades pertenecen al Sector Microfinanciero, el cual, tiene un nivel de madurez especializado por la exigencia que imprimen las Cajas y Financieras. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores en la ciudad de Trujillo tiene baja influencia, pero en las zonas alejadas (distritos de la provincia de Ascope) su impacto en la negociación es medio; como ejemplo de proveedores tenemos a las empresas de limpieza, mensajería, seguridad, entre otros. Por otra parte, las microfinancieras como compradores de los servicios desempeñan un importante papel para las empresas proveedoras, pues los servicios o recursos que ofrecen tienen alta demanda en los socios cooperativistas.

#### **1.6.4. Amenaza de otras entidades financieras (alta)**

Se considera que existe una amenaza alta de nuevos competidores en las zonas de influencia de la cooperativa, esta situación incrementa la exposición al riesgo por la necesidad de flexibilizar los requisitos para captar nuevos socios con los cuales se espera cerrar nuevos negocios. Por otra parte, las barreras de entrada o salida en el sector microfinanciero es alta

por el nivel de exigencia del ente regulador. La Superintendencia exige que aquellos que deseen ingresar deberán cumplir altos estándares, por este motivo, se ha considerado importante la tecnología crediticia que utilizan las cooperativas alineado al modelo de negocio.

En este sentido, las barreras de entrada en el sector de cooperativas en la ciudad de Cartavio llevan años mostrando credibilidad entre los consumidores, sin embargo, ahora en la actualidad existe una amenaza latente por el ingreso de nuevos bancos, cooperativas, corporaciones y organizaciones como Falabella y Ripley que se están transformando en instituciones financieras. La estrategia empleada para iniciar en nuevos mercados es la fusión (bancos grandes absorben al banco pequeño) permite posicionar a la entidad en el sector.

### **1.7. Conclusiones**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio es una entidad regulada por la SBS, está posicionada en la provincia de Ascope ofreciendo productos financieros acordes a la necesidad del socio como emprendedores que buscan un financiamiento para poder invertir en sus negocios. Sumado a los cambios vertiginosos que han ocurrido en los últimos cinco años en el Perú en el ámbito político, económico y social; los cuales, afectan en mayor medida a los microempresarios (80% de socios es microempresarios); además, efectos ocasionados por el Covid (cuarentena prolongada con el cierre de negocios afecto continuidad) terminaron por perturbar la cadena de pagos de los socios repercutiendo en los resultados como los mostrados en los análisis PESTE y Cinco Fuerzas de Porter.

Por este motivo el 38% de las micro y pequeñas empresas que atiende la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio, en la provincia de Ascope, vieron disminuir sus ingresos producto de la inestabilidad del entorno que afectaron la gestión, causando en algunos socios la quiebra de sus negocios cayendo en default (no pago de deuda). Dicha situación ocasiono el deterioro de los indicadores de gestión (ratio de mora y liquidez), por

otra parte, el Modelo Canvas como análisis ha permitido apreciar en las actividades claves (tecnología y seguimiento crediticio) y recursos claves (colaborador capacitado y core financiero adecuado); la importancia que debe tener un manejo articulado de los recursos para la generación de ingresos adecuados producto de la colocación (cumplimiento normativo y evaluación crediticia). Esto se logra por el conocimiento del socio, cumplimiento de tecnología crediticia y aporte fundamental del analista de créditos para la administración de cartera.

Por ello, debido a la crisis política – económica y efecto Covid el PBI ha mostrado una caída que ubica el indicador al segundo trimestre 2022 a niveles prepandemia del 2019; terminando por afectar al Sistema Cooperativo (intervención y liquidación por lo menos de 40 Cooperativas). Ante este escenario la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio, se ve obligada a realizar mejoras en el core financiero y adecuar la tecnología crediticia para brindar un servicio financiero adecuado con la intervención de sus colaboradores según lo mostrado en el análisis FODA.

## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

### 2.1. Metodología de trabajo

Con la finalidad de mapear los principales problemas que viene enfrentando la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio, se ha determinado realizar una evaluación integral mediante la aplicación de entrevistas a los directivos (Consejos de Administración, Vigilancia y Electoral), como a los funcionarios responsables (Gerencia, Jefaturas, Unidades de control y Administradores). Estas entrevistas se realizaron mediante reuniones pactadas con el propósito de analizar la problemática central que viene atravesando la cooperativa. Por este motivo, las acciones desarrolladas para efectivizar las entrevistas cumplieron las siguientes fases:

- Evaluación integral del entorno interno y externo de la Cooperativa, evaluado en capítulo anterior con el propósito de identificar nuevos descubrimientos establecidos en las entrevistas practicadas a los directivos y funcionarios de la cooperativa.
- Exposición y balance de los problemas identificados por el grupo evaluador que ha realizado el análisis a los directivos y funcionarios de la cooperativa.
- Brindar prioridad a los problemas detectados por el grupo evaluador, directivos y funcionarios, estableciendo para ello, una matriz de complejidad vs beneficio.

Posteriormente, se realizó de manera específica una evaluación a la información recibida, en este sentido, fue necesario realizar nuevas reuniones con los funcionarios quienes al estar en contacto con la realidad diaria en su gestión ofrecen



nuevos enfoques de los problemas identificados, con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos en la evaluación del problema.

## **2.2. Lista de problemas**

Según lo señalado por el grupo evaluador, directivos y funcionarios de la Cooperativa, se han detectado tres problemas que impiden dar cumplimiento de los objetivos previstos en la cooperativa, estos son: (a) Capacidad de evaluación de las operaciones crediticias; (b) Incumplimiento del Reglamento de Créditos; y (c) Falta de seguimiento para la recuperación de operaciones.

### **2.2.1. Errores de evaluación de las operaciones crediticias**

Para el otorgamiento de un crédito es importante determinar la capacidad de pago del socio, el cual estará definido por el flujo de caja y otros antecedentes relacionados con la experiencia crediticia, estas consideraciones del mismo modo se alinean con la evaluación cuantitativa (análisis de los estados financieros) y cualitativa (valoración regulatorio, garantías, entorno comercial y familiar, relacionado con la unidad del negocio; asimismo, el análisis se ve influenciado por el tamaño del negocio y monto de endeudamiento que mantiene el socio en el sistema financiero. SBS (2019).

Para analizar la capacidad de producir ingresos en los socios, se deberá realizar la confección de fuentes primarias determinadas por la: (a) construcción de los estados de situación y resultados, los cuales permiten mediante la evaluación determinar la factibilidad de la operación crediticia; (b) asignar garantías que fortalezcan la operación crediticia. La viabilidad establecerá la capacidad de pago del deudor, la cual, se sustentará de forma apropiada según la metodología crediticia de la entidad formalizada en el expediente; en este sentido, las instituciones financieras deben contar con una metodología que permita la evaluación crediticia apropiada que permitan estimar el riesgo de crédito en sus deudores, definiendo si cumplen o no con el apetito al riesgo establecido por la entidad. SBS (2011).

### **2.2.2. Incumplimiento del Reglamento de Créditos**

La metodología crediticia establecida por las entidades microfinancieras tiene por objeto establecer el apetito y tolerancia al riesgo, cuya base se centra en la confección de: (a) políticas de créditos, (b) manual de créditos y (c) reglamento de créditos; dichos documentos normativos se alinean al target definido en el socio para la entidad y relacionado con el modelo de negocio. Rock y Otero (1996).

Saber reconocer los riesgos crediticios y como mitigarlos es el objetivo principal de la gestión integral de riesgos, así también, definir claramente las acciones a desarrollar en las etapas de admisión o evaluación de los posibles riesgos para el otorgamiento de créditos en las operaciones forma parte del flujo de atención de los socios en las cooperativas. Generar conocimiento del socio en cada etapa del proceso permitirá optimizar los indicadores financieros y administrativos. Delfiner, M., Pailhé, C. y Perón, S. (2020).

### **2.2.3. Falta de seguimiento en la recuperación de operaciones**

Según Graham (1963). El uso de las herramientas para el seguimiento en la recuperación de las operaciones de crédito, están definidas por la efectividad al justificar una mejora para la ejecución de funciones que cumplen los colaboradores frente al proceso de seguimiento en las cuentas de crédito, el cual se relaciona al cumplir con las políticas de créditos y políticas de cobranza respecto a la gestión de recuperación.

Del mismo modo, Gómez (2021), indica que la efectividad en el proceso de recuperación se puede alcanzar si el uso de los documentos relacionados con el expediente de crédito de los socios cumple con la normativa establecida (documentos según manual). Del mismo modo, los problemas potenciales que podrían presentarse surgen por malos registros en los expedientes de crédito (sustento de ingresos y garantías), los cuales, incumplen con el proceso de aprobación de los créditos.

Asimismo, Chalupowicz, D. (2007), indica que, con el objetivo de maximizar los

resultados en la cuantificación de la cobranza algunas entidades financieras, suelen establecer metas ambiciosas para efectivizar el proceso. Situación generalmente ocasiona estrés entre los colaboradores vinculados con el proceso, este escenario de manejo debe complementarse con mejoras en los procesos de recuperación en las cooperativas.

### **2.3. Matriz de complejidad versus beneficio**

Con el fin de mejorar la evaluación luego de las reuniones en la participación de las entrevistas con los dirigentes y funcionarios se ha elaborado la matriz de complejidad versus beneficio, con el objetivo de determinar y anticiparse a los problemas identificados. Como primera actividad se ha establecido en una reunión la calificación para la complejidad del problema y estimación para el beneficio. Posteriormente se ha fijado la razón de los problemas y luego con la aprobación del juicio de expertos se evaluó el nivel de influencia sobre los objetivos que tendrían a largo plazo en la cooperativa.

En este sentido, es importante indicar que el grupo evaluador, directivos y funcionarios; se pusieron de acuerdo para señalar que el beneficio se enfoca en los problemas para el logro de los objetivos por la primacía por los efectos para la cooperativa. Del mismo modo, el grado de dificultad asumido se justificaría por la eficiencia en el uso de recursos logísticos. Por ello, a los beneficios se les asignó un valor relativo frente a cada problema definido este fue de 0.0 (si no se considera relevante) hasta 1.0 (si se considera relevante). En consecuencia, la suma de los valores definidos a los problemas debe ser igual a 1.0.

Previamente se coordinó que el valor de 3 obedece a una complejidad alta, el valor 2 se deberá asignar a una complejidad media y un valor de 1 para una complejidad baja. Para finalizar se practicaron cálculos a cada variable optimizando el mayor valor alcanzado, este debe mostrar al problema más crítico (central o principal), como se evidencia en la Tabla 9.

Dichos valores luego de su ponderación realizada fueron aprobados por los directivos y

funcionarios de la cooperativa, quienes mostraron con su participación en las reuniones como predisposición e interés por los resultados encontrados.

Los resultados mostrados de la matriz de complejidad vs beneficio sintetizan la situación que presenta la cooperativa los cuales fueron confirmados en las reuniones sostenidas, según lo mostrado en la Tabla 9.

**Tabla 9.**

*Matriz de Complejidad vs Beneficios*

	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Errores de evaluación de las operaciones crediticias	0.7	3	2.1
2	Incumplimiento del Reglamento de Créditos	0.5	2	1
3	Falta de seguimiento en la recuperación de operaciones	0.6	2	1.2

*Nota.* Para ponderar la complejidad se coordinó con los dirigentes y funcionarios de la cooperativa: 3 complejidad alta, 2 complejidad media y 1 complejidad baja. El cálculo de la criticidad con relación al problema se calcula de multiplicar beneficio y complejidad.

#### **2.4. Problema Central**

El problema principal es la exposición al riesgo crediticio fundamentado en las Tablas 8 y 9 del análisis practicado a la Cooperativa San José de Cartavio. Esta situación afecta los indicadores de gestión, exponiendo a la cooperativa a la pérdida de rentabilidad y dificultades en la recuperación de la cartera, frente al ente regulador ser sujeto de sanciones (seguimiento y supervisión).

##### **2.4.1. Sustancia**

El problema principal que padece la Cooperativa San José de Cartavio, son los errores de evaluación en las operaciones crediticias. Es decir, la cooperativa no presta atención en mejorar la calidad de cartera; esto se relaciona con la necesidad de contar con el marco normativo y tecnología crediticia adecuados. Los indicadores de la cartera deteriorados

(mora, car y cobertura) impiden cumplir con los objetivos estratégicos que quiere alcanzar la cooperativa para ser competitiva frente a la competencia agresiva del sector microfinanciero.

#### **2.4.2. Locación**

Las funciones que permitirán alcanzar una mejora en la calidad de la cartera como en la recuperación de los indicadores de gestión financiero; se enfocan principalmente en la necesidad de mantener actualizada la normativa con enfoque del regulador, sistematizando el aprendizaje para la administración de cartera y seguimiento de los indicadores. Estas actividades redundaran en la gestión del equipo de créditos liderado por la jefatura y administradores de agencia, quienes son los llamados a gestionar con estrategias enfocadas en los objetivos del negocio para ofrecer a la cooperativa mayor competitividad.

#### **2.4.3. Propiedad**

Luego de enfocar el problema definido por su importancia para la gestión del negocio y para mitigar la exposición de incumplimiento con el ente regulador la Cooperativa San José de Cartavio, ha internalizado la necesidad de mayor involucramiento de los colaboradores y funcionarios (Jefe de Créditos y Administradores de Agencia), así como, contar con el apoyo de los dirigentes para mejorar la infraestructura (áreas de trabajo, equipos de tecnológicos) y reconocimiento del equipo de trabajo con incentivos que permitan el mayor esfuerzo para la recuperación de la cartera; asimismo, el liderazgo del Gerente General (Eddy Bohuytrón Pérez) como del Presidente del Consejo de Administración (Simón Mantilla Villar) deben asegurar la confianza y el trabajo en equipo, para cumplir con los objetivos definidos.

#### **2.4.4. Magnitud**

El problema principal que posee la Cooperativa San José de Cartavio, afecta al resto de indicadores como el incremento del ratio de morosidad (supera al promedio del sector), crecimiento de la provisión y disminución de la rentabilidad. Por ello, mejorar la evaluación,

confección de normativa y seguimiento en la recuperación; fortalecerán la gestión de la cartera contribuyendo de esta manera a superar la calidad de cartera. Con ello, se facilitará la administración de la cooperativa orientando: (a) concentrar la gestión para aumentar las metas de colocaciones; (b) actualizar las remuneraciones atrasadas; y (c) innovar en nuevos servicios financieros de créditos para los socios. No mejorar la evaluación crediticia impedirá cumplimiento de planes estratégicos por la afectación principal del ratio de morosidad y provisión, esta situación repercute del mismo modo en la evaluación del personal de créditos pudiendo ocasionar un aumento de la rotación.

#### **2.4.5. *Tiempo***

Luego de realizar las entrevistas a los directivos, gerencia y funcionarios de la Cooperativa San José de Cartavio, después de la identificación del problema principal concentrado en la mala evaluación de las operaciones de crédito por parte de los analistas de crédito, se muestran los indicadores de gestión de la cartera. Para lo cual se ha establecido que los resultados son una consecuencia de malas prácticas que han ido arrastrándose en diferentes periodos. Y las diferentes gestiones (Gerente General y Jefaturas de Créditos) no han planificado estrategias adecuadas para dar soluciones a la exposición de la cartera, solo se presentaban pequeñas acciones cuyo efecto era estacional o temporal.

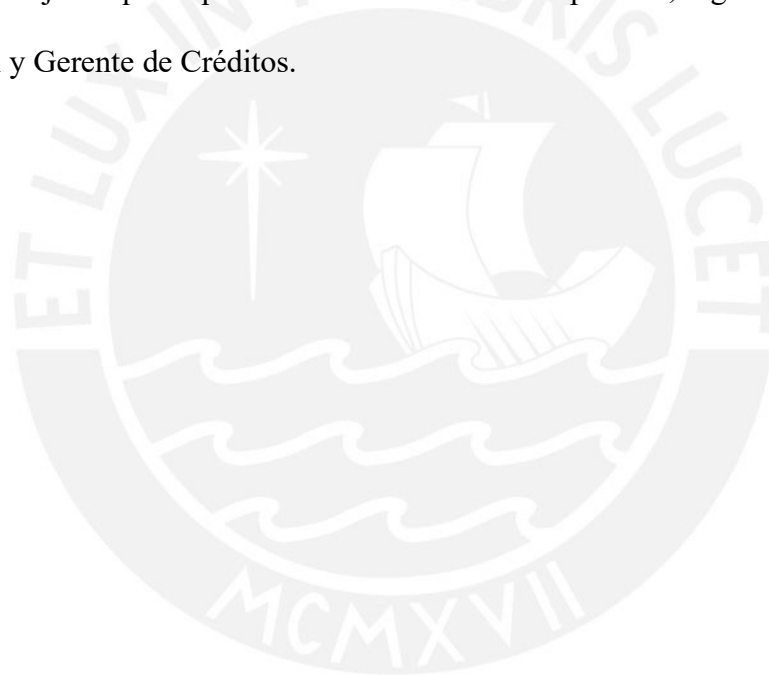
#### **2.5. *Conclusión***

La Cooperativa producto de gestiones pasadas de los últimos diez años ha visto agravada su situación en la gestión de sus indicadores financieros, esta situación se relaciona por el mal manejo de: (a) Capacidad de evaluación crediticia; (b) Incumplimiento normas de créditos; y (c) Falta de seguimiento de operaciones. Estableciendo como principal problema que afecta a la entidad la exposición al riesgo crediticio fundamentado en la tabla 8 (análisis FODA) y tabla 9 (matriz de complejidad vs beneficio).

La gestión inadecuada del riesgo crediticio en la Cooperativa San José de Cartavio

expone a la pérdida de rentabilidad por las dificultades en la recuperación de las cuentas. Para revertir dicha pérdida y generar buenas prácticas es necesario mejorar la normativa crediticia (políticas, reglamentos y procesos), colaborador capacitado (tecnología crediticia apropiada al target) y core financiero adecuado (herramientas tecnológicas óptimas).

Asimismo, para lograr una mejora en los indicadores financieros mostrando una calidad de cartera, se debe mantener un seguimiento a los indicadores al involucrar a los colaboradores y funcionarios (Gerentes de Créditos y Administración) con las metas que requiere la entidad. Al mismo tiempo, contar con el apoyo de dirigentes facilitará implementar las mejoras que requiere la entidad de manera oportuna, según lo indicado por el Gerente General y Gerente de Créditos.



### **Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal**

Luego de revisar en el Capítulo I el ambiente interno y externo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio, se ha evaluado el entorno al cual se enfrenta y como está preparada, así como, cuáles son los puntos que se requiere reforzar para la competitividad de la Cooperativa. De esta manera se logrará definir los factores internos que influyen en la entidad, para lo cual, se requiere disminuir el impacto de las debilidades y mantener las fortalezas posicionadas frente a la competencia.

Por su parte, según D'Alessio (2015), define que el análisis interno indica que este permite a las empresas evaluar de manera adecuada cuales son las áreas vitales, por ello, menciona que es importante realizar un análisis concienzudo y frecuente.

### **3.1. Causas Identificadas**

Para establecer un análisis de la situación interna de todas las áreas de la cooperativa se requiere determinar el estado de las fortalezas y debilidades. Por ello, la evaluación AMOFHIT permite revisar la situación de la: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) talento humano, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología. Es importante mencionar que la construcción del análisis a la información primaria se realizó mediante entrevistas, las cuales han sido gracias a la colaboración de los gerentes y funcionarios de la Cooperativa. Participaron en dichas reuniones los gerentes como gerencia, administración y negocios (cinco colaboradores).

Cabe mencionar que, las áreas de la cooperativa (administración, negocios y operaciones) se vinculan con el core del negocio en el proceso de atención para la captación ahorros y colocación de créditos, por ser actividades diarias que realiza la entidad en beneficio de los socios. El modelo de negocio de la cooperativa es la intervención financiera del área de operaciones consiste en captar ahorros de los socios, para ser colocados de manera principal al ofrecer servicios financieros hacia sectores que no tienen acceso a la banca tradicional. En este sentido, el posicionamiento ganado en la provincia de Ascope por la



cooperativa ha favorecido su crecimiento, lo cual, es reconocido por la gerencia y funcionarios; indicando que esto se ha logrado por la participación de los colaboradores por su identificación con la cooperativa, aunque se reconoce que los ingresos que estos tienen no son suficientes. Entre los aspectos identificados que favorecen los resultados alcanzados por la entidad están:

### **3.1.1. Talento Humano – Personas (H)**

Los recursos humanos fomentan una cultura para la organización que brinde oportunidad para tomar decisiones adecuadas, con un clima laboral motivador a tal punto que permita alcanzar los objetivos, generando el crecimiento y desarrollo del capital humano como principal valor para la Cooperativa. Mediante el seguimiento y verificación del cumplimiento de los sus procesos, revelando la disminución del índice de rotación, minimizando el tiempo de inducción, sistematización procesos de compensación, establecer línea de carrera, planes de aprendizaje por puesto, acortar los procesos de inducción y mejorar las bandas salariales.

Durante el 2021 se han realizado capacitaciones orientadas en la regulación, como también otros aprendizajes que permitan alcanzar las metas establecidas, se han integrado la formación de una página web en LinkedIn y otras páginas especializadas para el proceso de selección. En la etapa de seguimiento la línea de carrera también sirve para consignar una motivación entre los colaboradores para poder ascender al siguiente puesto, para este fin se ha establecido presentar una propuesta de escala salarial con un planteamiento basado en categorías y niveles mediante una evaluación de competencias enfocadas en el puesto.

Por su parte D'Alessio (2015), menciona que recursos humanos en diferentes instituciones es el área que promueve el desarrollo del activo principal, el cual, genera crecimiento en el ciclo del negocio y permite que los objetivos organizacionales se cumplan.

### **3.1.2. Operaciones (O)**

El jefe del área de operaciones es responsable de gestionar y supervisar las operaciones de atención del socio, ventanilla, caja, entre otras atenciones de la red de agencias de la cooperativa enlazada con la oficina principal. Dicha área debe asegurar el adecuado flujo de efectivo para la cooperativa; por ello, mantener una coordinación permanente con el área de TI (sistemas) y contabilidad, permitirá una información fluida para la alta dirección con la finalidad de generar alertas tempranas para la toma de decisiones.

Asimismo, el área tiene como responsabilidad realizar un seguimiento de los procesos financieros (pagos por créditos y captación de ahorros), reportes regulatorios (cumplimiento normativo externo e interno) y gestionar la adecuación operativa (cumplir lo establecido por la Superintendencia). De igual manera, los convenios con los medios de pago direccionado a través de otras instituciones del sistema financiero son importantes por el ingreso registrado y por el seguimiento del cumplimiento en la recuperación de las cuentas cobrar (abonos en otras instituciones), el área de verifica los depósitos y asume responsabilidad sobre la gestión administrativa de los productos pasivos, servicio de canales electrónicos, mostrando reportes definidos en la regulación expuestos en los anexos.

Por otra parte, el Área de Créditos tiene entre sus funciones supervisar la gestión operativa de la Cartera de Créditos, custodiar de expedientes, reportes regulatorios y estado de las garantías. Del mismo modo brindar un servicio adecuado para revisar y autorizar desembolsos de operaciones de crédito y relaciona garantías ofrecidas. Los procesos centrales que gestionan la atención, revisión y proceso de las operaciones atendidas con la oficina central, así como, realizar el monitoreo de la conciliación contable, para una oportuna exposición de los reportes exigidos por el ente regulador, con la finalidad de generar mayor velocidad para tomar decisiones y generar efectividad en el proceso de las operaciones crediticias.

### **3.1.3. Marketing (M)**

En la cooperativa funciona como una oficina pequeña, que realiza coordinaciones específicas con la Gerencia General, para su análisis en la cooperativa al área de marketing se realiza para identificar los siguientes aspectos: (a) análisis del socio; (b) evaluación de la competencia; y (c) desarrollo campañas, los cuales serán evaluados a continuación:

***Análisis del socio.*** La cooperativa cuenta con 23 mil socios inscritos aproximadamente de los cuales se encuentran activos 7,5 mil (pagos al día con aportes), socios concentrados en la provincia de Ascope más de 53%, conformado por empleados (sector privado 63% y público 37%), agricultores, comerciantes, servicios profesionales, oficios ligados a la construcción, amas de casa, entre otras actividades económicas.

Por otra parte, el Gerente de Negocios destacó que la cartera de créditos está integrada por 5,8 mil socios cuyas actividades productivas se orientan al comercio, agricultura, construcción, transporte, servicios profesionales, oficios, artesanos, entre otros; para mejorar la rentabilidad de la cartera se requiere diversificar en otros segmentos con promociones en otros sectores económicos, empleando estrategia de medios y contenidos para mejorar la labor del área de negocios (O. Aguilar, comunicación personal, 06 de junio, 2022). Brindar mayor impulso en las estrategias de publicidad en medios digitales contribuirá para incrementar la promoción en la captación de nuevos socios.

Se evidencia la necesidad de utilizar otros medios de comunicación con el socio para mantener una comunicación fluida de los productos financieros que ofrece la Cooperativa según segmento de mercado que atiende. Para ello, se requiere contar con un manejo de la base de datos de los socios agrupada por producto crediticio para diversificar las colocaciones como los productos de ahorros.

***Evaluación de la competencia.*** Las instituciones microfinancieras que tienen influencia en la Región La Libertad, está conformada por Bancos (tres entidades), Cajas (seis entidades) Edpymes (tres entidades), Financieras (cuatro entidades) y Cooperativas (ocho

entidades); en total estas instituciones son 24 microfinancieras con presencia en la región, las mismas en total cuentan con un total de 63 oficinas distribuidas en la provincia de Trujillo.

El posicionamiento ganado por las instituciones microfinancieras con presencia en la región, se relacionan con los productos crediticios en los cuales la cooperativa tiene influencia en el sector microempresarial en la ciudad de Trujillo. En este sentido, la mayor especialización de estas instituciones es mostrado por las Cajas Municipales, estas ofrecen productos enlazados con sus canales digitales de comunicación directa, favoreciendo de esta manera mayor presencia en el mercado, asimismo, el uso de agentes asegura mayor cobertura en el canal de atención para realizar operaciones activas y pasivas.

**Desarrollo de campañas.** No contar con una base de datos que separe a los socios por segmento de mercado potencial, impide brindar atención con calidad de servicio a los socios con los productos de ahorros o créditos, ofreciendo servicios financieros competitivos de los productos activos y pasivos, enfocados a su necesidad de inversión (oportunidad de mercado) y atención personal para obtener una rentabilidad atractiva para la Cooperativa.

Las campañas son establecidas para fechas determinadas, en las cuales todas las instituciones microfinancieras ofrecen créditos para aprovechar necesidades de inversión por el día de la madre, 28 de julio, Navidad, entre las campañas más importantes. Estas no se ajustan a una medición o seguimiento a nivel informático que permite posteriormente un impacto por cosecha de operaciones o impacto en la rentabilidad en la campaña.

#### **3.1.4. Administración y gerencia (A)**

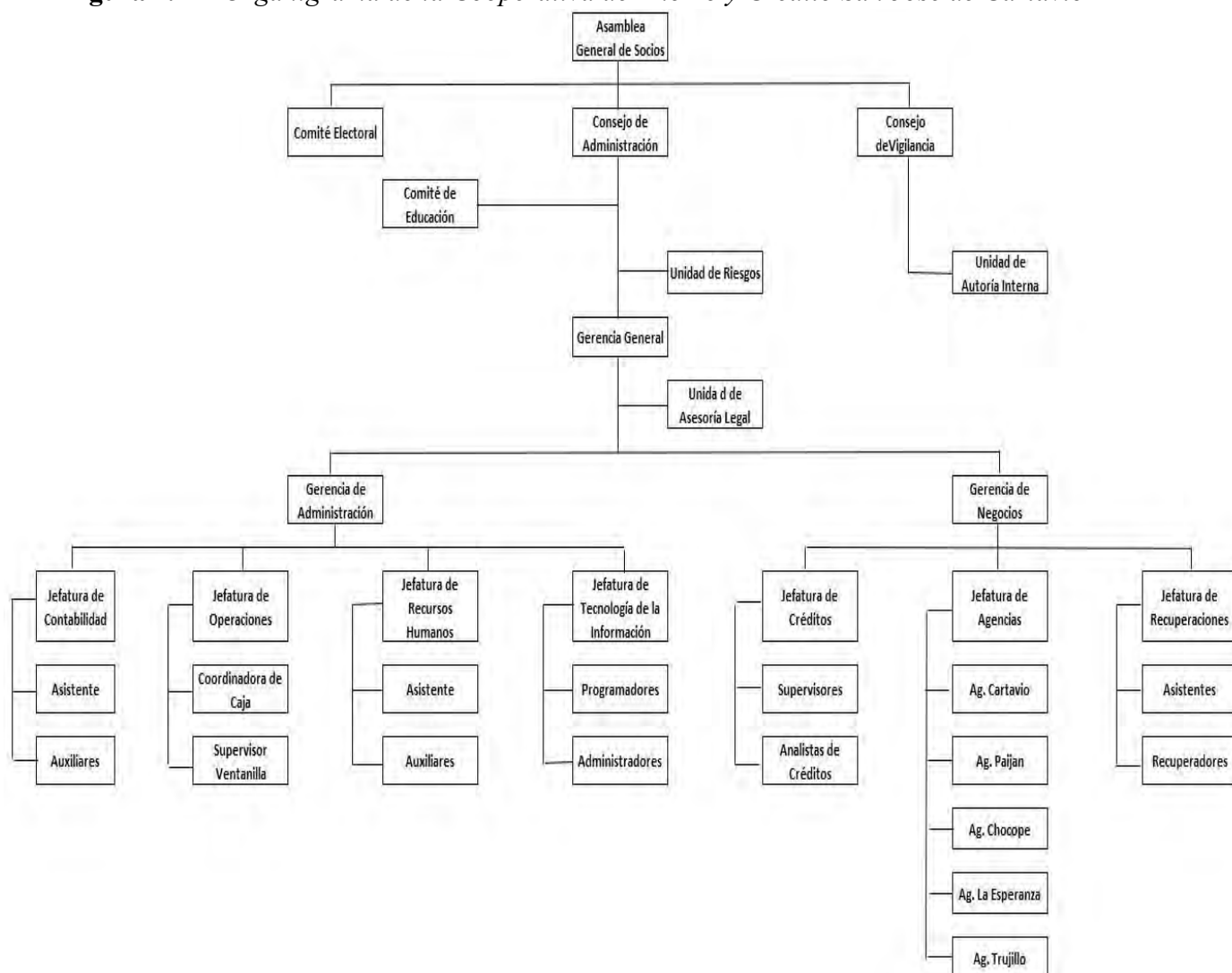
Administración y gerencia es un área vital dentro de la cooperativa, esta impulsa la gestión de los aspectos vitales que dan actividad al negocio para el desarrollo del modelo microfinanciero de manera competitiva en las zonas geográficas donde la Cooperativa se ubica con agencias (D'Alessio, 2015).

Es el equipo de dirección de la cooperativa San José de Cartavio, conformado por el

gerente general y las gerencias de administración y negocios, como órganos de la alta dirección analizan el ambiente interno como externo influye en el desarrollo de cooperativa frente al sector microfinanciero. Dicho sector viene presentando cambios en su modelo de negocio por la transformación digital ante la nueva coyuntura, estos requieren desde una mejora en el aspecto normativo lo cual implica nuevos procesos hasta formas de comunicación con los socios en los procesos de admisión y evaluación; para la captación de ahorros y otorgamiento de créditos. Además, el nivel de madurez de la competencia en las entidades microfinancieras (bancos, cajas, financieras y edpymes) se debe principalmente por el know house desarrollado en el tiempo por la experiencia en temas de regulación (políticas y procesos) por el enfoque establecido por la Superintendencia.

Las gerencias como general, negocios y administración, tienen funciones importantes pues definen las acciones que realizarán otras áreas, además de orientar su labor al entorno de la regulación, la cual requiere de reuniones de coordinación permanentes (E. Bohuytrón, P. comunicación personal en entrevista del 8 de julio, 2022). Por lo expuesto, es importante definir la organización que deberá tener la entidad para una adecuada toma de decisiones y desarrollo de modelo de negocio para mantener su posicionamiento en las zonas geográficas donde tienen influencia, en la Figura 4 se muestra el organigrama de la cooperativa.

**Figura 4.** Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio



*Nota.* Adaptado de “Entrevistas con las gerencias general, negocios y administración de la Coopac San José”, el 8 de julio, 2022.

### 3.1.5. Finanzas (F)

Esta área se responsabiliza por la gestión de los riesgos coherentes con la meta de los objetivos financieros de la entidad, certificando la seguridad entre las operaciones y el nivel de tolerancia definidos a tiempo con su entorno de acción al asumir los efectos de la gestión de riesgos. Por otro lado, la gestión de los sistemas en las entidades financieras como los procesos contables de la institución establecen una aplicación de políticas de control para el registro.

En el 2021, los ingresos financieros alcanzaron un incremento del 4.91% respecto al año anterior, los gastos financieros tuvieron un crecimiento del 4,32% y la utilidad obtuvo una rentabilidad con un incremento del 7,29%, siendo muy superior a lo establecido como expectativas planteadas. A la vez, esta unidad debe gestionar de manera eficiente el presupuesto general de la institución, en relación con las políticas, así como para llevar el control de los gastos e inversiones que se realicen.

### **3.1.6. *Sistemas de Información y Tecnología (I)***

El core financiero de la cooperativa ha sido estructurado para construir las bases de los módulos empleando el programa en visual basic, este es considerado muy básico para una institución financiera. Las herramientas informáticas exigidas por el ente regulador ameritan una mejora del hardware (equipos) y software (programas y licencias). Esta necesidad de mejora requiere ser integrada entre las metas del plan estratégico 2023 al 2026, el cual, deberá de mapear las inversiones necesarias para impulsar el negocio y brindar soporte en las unidades de apoyo del core del negocio.

Por su parte D'Alessio (2015) indica que los sistemas de información permiten alcanzar el cumplimiento de funciones en las instituciones: (a) aportan valor al proceso de la toma de decisiones, (b) contribuyen al cumplimiento del ciclo del negocio y (c) direccionan en la participación del equipo de trabajo.

### **3.1.7. *Entorno***

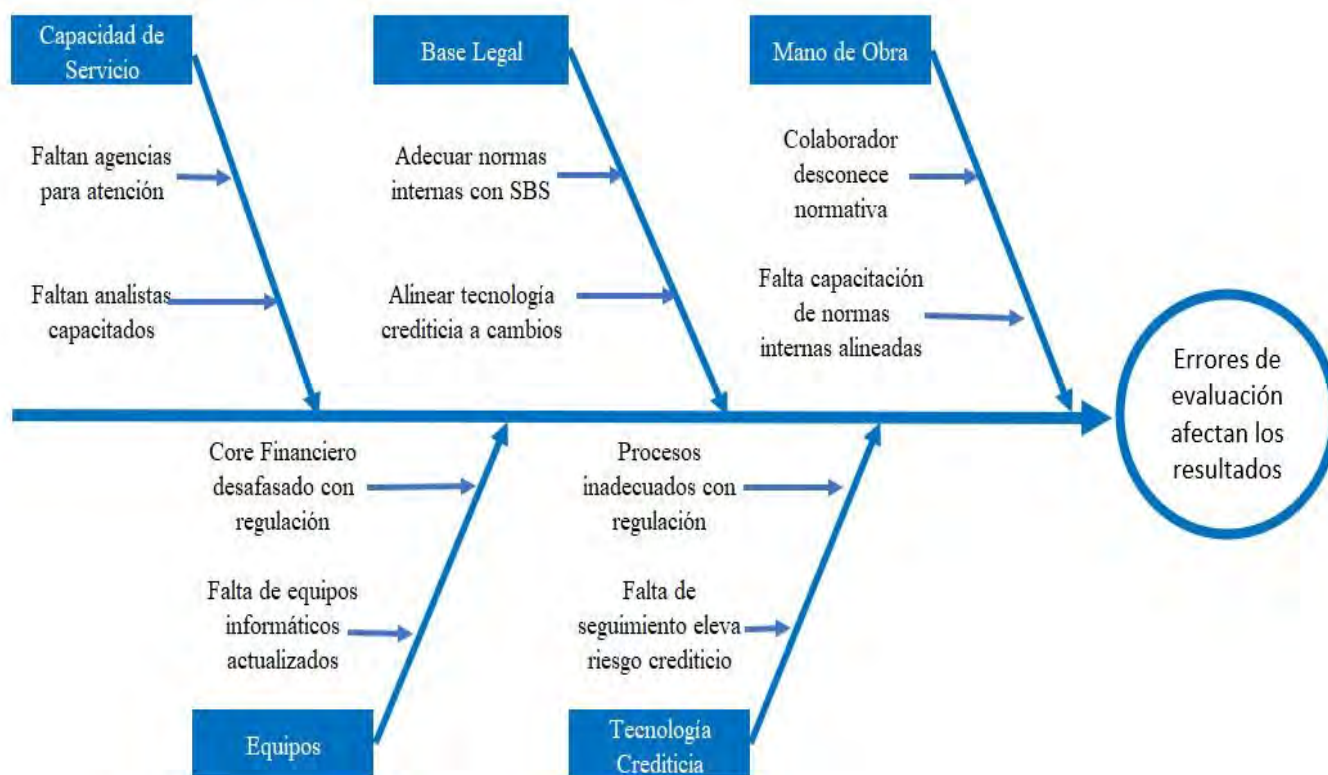
En el sistema se delega la planificación, organización y control de los puntos relacionados con la informática y la tecnología de la entidad respecto a los aspectos normativos de la cooperativa, fundamentada en bases estratégicas relacionadas por la cooperativa San José de Cartavio. El entorno que brinda el sistema de información a todas las áreas es de suma importancia para generar el desarrollo de una banca personalizada, después de la confección del presupuesto establecido para el proyecto, la gerencia podría desestimarlos

por considerarlo elevado, puede concluir que el sector al que la compañía está dirigida no utiliza dicho canal como medio como sí lo hace el banco.

### 3.2. Modelo Ishikawa Causa - Efecto

Es la representación de los elementos **causa** que pudieran generar un problema **efecto** en las entidades financieras perturbando la calidad del proceso de atención al socio y la confección de los productos financieros de la cooperativa, como representación gráfica muestra las diferentes variables que intervienen en el flujo de procesos. Su aplicación permite mejorar la representación y **organización** de los datos para transformarlos en información que permitan la toma de decisiones en la alta dirección.

**Figura 5.** Diagrama del Modelo de Ishikawa – CAC San José de Cartavio



*Nota.* Datos reunidos obtenidos mediante reuniones entre investigadores, gerencia general y jefes del negocio en el mes de 11 de julio de 2022.

#### 3.2.1. Capacidad de Servicio

- a) **Falta de agencias:** La falta de planificación de los servicios financieros de la Cooperativa, frente al número de socios, no permite evaluar de manera clara la



ubicación y tamaño que deberían tener las agencias. Del mismo modo, no contar con un plan estratégico de expansión impide evaluar una medición oportuna entre agencias (ofrecer todos los servicios a los socios) u oficinas (brindar información de servicios sin ofrecer los productos financieros).

- b) **Falta de analistas:** La competencia agresiva del sector microfinanciero y los cambios vertiginosos en el entorno empresarial demanda de colaboradores especializados en la gestión de las mypes y pymes. Esta situación requiere de colaboradores capacitados en el dominio de aprendizajes a nivel intermedio en finanzas, mercado, economía, marketing y conocimiento de giros de negocios. Por este motivo, contar con profesionales en microfinanzas competitivos es la clave para asegurar una gestión de Cartera de Créditos con calidad para asegurar indicadores rentables.

### 3.2.2. **Base Legal**

- a) **Adecuación normativa SBS:** Los cambios normativos que rigen desde enero del 2019 para la supervisión de las Cooperativas exigen a estas una adecuación al marco regulatorio que demanda la SBS. Por este motivo, la obligación para su cumplimiento y ajuste de las normas internas como las políticas, reglamentos, manuales y procesos; para ajustarse a lo establecido por la Superintendencia. En este sentido, la adecuación constante de las normas en la Cooperativa es vital para evitar incurrir en faltas a la ley como contingencias que deriven en sanciones de la SBS.
- b) **Alinear la tecnología:** La adecuación normativa requiere ser complementada con procesos que se encuentren sistematizados en el core financiero, que obedezca a las necesidades de optimizar tiempos y transparentar información con la menor manipulación por el uso de herramientas informáticas, que pudieran contaminar

con datos no relacionados a la atención solicitada por el socio. Del mismo modo, la confección de reportes y anexos son exigidos por la Superintendencia para ser emitidos de manera directa por el sistema; esto permite su revisión y enlace respecto a la procedencia de la información que se brinda a la SBS en el Sucave.

### 3.2.3. *Mano de Obra*

- a) ***Desconoce normativa:*** Los cambios en el marco normativo interno, como las nuevas modificaciones establecidas por el ente regulador (Superintendencia de Banca Seguros y AFP), requieren una actualización en las versiones de las políticas, manuales, reglamentos y procesos que vienen siendo utilizados por la cooperativa en el cumplimiento de las funciones de sus colaboradores, las cuales, deben ser puestas de conocimiento en todos los niveles jerárquicos de la entidad. Por ello, la Cooperativa deberá establecer que el intranet y correo electrónico sean considerados como medios de comunicación obligatorios para difundir la actualización de la normativa interna, como también comunicados informativos que indiquen suspensión o variación en la aplicación de ciertos documentos.
- b) ***Falta de capacitación:*** Comunicar la existencia de nuevos documentos normativos a los colaboradores y funcionarios no justifica su comprensión. En este sentido, la Cooperativa debe programar jornadas de capacitación que permitan apreciar con casuística la aplicación de las normas y particularizar situaciones en las que el colaborador deberá realizar seguimiento frente a la aplicación del marco normativo, este proceso evitara incurrir en errores legales.

### 3.2.4. *Equipamiento*

- a) ***Desface core financiero:*** Los cambios normativos requieren de mejora de procesos, por ello, su adecuación como exigencia normativa demandan la actualización del core financiero. Ajustes en nuevas versiones se fundamentan

ante la necesidad legal y relación de comunicación con los servidores de empresas proveedores de servicio, como también, por los estándares descritos por el ente regulador como es la SBS y empresas clasificadoras de riesgos.

- b) **Falta de equipos adecuados:** Como se ha indicado en los puntos anteriores, los cambios tecnológicos en el uso de herramientas y nuevas mejoras del core financiero, solicitan el uso de equipos modernos con mayor capacidad de memoria (computadoras) y capacidad del servidor que optimicen la resistencia al trabajo diario y conectividad para el uso de aplicativos en plataformas como en la atención en las agencias con los socios. El manejo de datos y la velocidad de conexión son importantes a evaluar en los equipos que requiere la entidad.

### 3.2.5. *Tecnología Crediticia*

- a) **Procesos inadecuados:** Las variaciones en las normas de gestión demandan cambios o actualización en los procesos, estos requieren su adecuación en el core financiero; el ajuste tiene por finalidad brindar una atención adecuada al cliente interno y socio externo. Para una integración norma + proceso + core, se debe realizar primero un mapeo de los procesos para el desarrollo de las actividades diarias; por ello, durante la revisión y conciliación de los procesos se recomienda la participación de los funcionarios de negocios, planeamiento, operaciones, contabilidad y sistemas, esta forma de trabajo brindará anticiparse de manera oportuna a retrasos por incongruencias en su aplicación o desconocimiento de implementación en el core.
- b) **Alto riesgo crediticio:** La crisis financiera actual producto de la pandemia, la cual, todavía se evidencia en sus efectos negativos requiere de un sistema robusto que permita superar la diferenciar de los seis tipos de riesgo de crédito:

- **Riesgo de admisión:** relacionado con los procesos de admisión de créditos, para mitigarlos se deberá proveer de herramientas necesarias para permitir el ingreso de solicitudes de socios.
- **Riesgo de evaluación:** implica un análisis cuantitativo de los ingresos referenciados por el socio (documentos, PDT de Sunat, boletas, entre otros), los cuales se trasladan en el flujo de efectivo; además, se tiene un análisis cualitativo para determinar voluntad de pago del socio como sujeto de crédito mediante el comportamiento de pago en las centrales de Riesgo.
- **Riesgo de impago:** operaciones caen en default ante la posibilidad de incurrir en una pérdida el socio no paga la transacción financiera del crédito incumpliendo el contrato.
- **Riesgo de migración:** se origina por una reducción en la calificación crediticia del socio a nivel interno o por alineamiento con el sistema.
- **Riesgo de exposición:** tiene origen por la vinculación con el entorno termina afectando los pagos futuros. Este riesgo se asocia en la voluntad de pago del prestamista o puede generarse como efecto ante los factores del mercado.
- **Riesgo de colateral:** este se conoce como el riesgo de la tasa de repago, el cual puede cambiar según las garantías establecidas en función a los tipos de crédito y productos crediticios ofrecidos a los socios en las operaciones crediticias.

**Tabla 10.**  
*Medición del riesgo crediticio*

Cuantificación del riesgo previo	
Riesgo individual	Riesgo de cartera
Probabilidad de no pago	- Incumplimiento del pago afecta calidad crediticia de cartera
Tasa de repago	- Relaciona el riesgo de operación crediticia

Traslado del crédito

- Mitiga o contamina la calidad crediticia de cartera

---

*Nota.* Datos confeccionados por información de reuniones con la Gerencia General, Negocios y Administración en el mes de 11 de julio de 2022.

### **3.3. Matriz de priorización Causa-Raíz**

El riesgo de crédito como probabilidad que se presenta al momento del vencimiento, una organización o persona no haga frente en parte o en su totalidad a la obligación de devolver una deuda o rendimiento acordado sobre un instrumento financiero, entre las cuales pueden ser la quiebra, falta de liquidez o alguna otra razón. El risk management, resulta fundamental tanto la gestión del riesgo de mercado, como la del riesgo de crédito.

Todas las actividades que realiza una entidad bancaria que involucran un compromiso de pago, están expuestas a que la contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones financieras en las condiciones definidas contractualmente, dando lugar a pérdidas futuras que podrían afectar la gestión de la entidad dependiendo la gradualidad hasta la continuidad de esta.

#### **3.3.1. Factibilidad**

En este escenario la factibilidad de la cooperativa San José de Cartavio es la ejecución de nuevas inversiones económicas. Como la demanda de productos y servicios financieros, fortalecimiento del sistema cooperativo, atención ágil y oportuna, talento humano capacitado, productos financieros accesibles, tecnología de punta, solvencia y liquidez económica de la cooperativa, amplia cobertura de mercado de sucursales, dirigentes capacitados en temas empresariales, tasas pasivas atractivas para los inversionistas, existencia de un buen número de socios en todas sus oficinas.

El estudio de mercado es un conjunto de demandantes y oferentes que se interrelacionan para el intercambio de un bien o servicio en un área determinada. Se puede llegar a concluir que el mercado es un sitio físico o virtual, donde concurren tanto como compradores o demandantes para satisfacer sus diferentes necesidades.

Las variables que estudian el mercado son las características de los productos o servicios que demanda el mercado, identificar el mercado meta, cuantificar la cantidad de productos o servicios, establecer el precio al cual se debe vender un producto o servicios, conocer la estación adecuada, fijar el lugar idóneo de producción y venta de productos y o servicios, diseñar canales de distribución y conocer las características de los competidores de sus productos y servicios.

### **3.3.2. Beneficio**

El beneficio de conocer todas las características que demanda el mercado por parte de la cooperativa San José de Cartavio, permite que sus accionistas como sus clientes crezcan sus ahorros de acuerdo con la tasa de interés que se ofrezca. Pueden optar por depósitos a plazos. Estos representan una alternativa para rentabilizar tu dinero a cambio de depositar cierta suma por un periodo de tiempo. Además, reciben beneficios tangibles como la seguridad y la oportunidad de acceder al crédito.

### **3.4. Resultado**

Los resultados de la Matriz Ishikawa se puede observar que la Cooperativa San José de Cartavio, valora los recursos tomando en cuenta los atributos como las capacidades que son fuente de su ventaja competitiva sostenible, además, tiene capacidades que no viene siendo aprovechada por la institución y que pueden convertirse en nuevas fuentes de ventaja competitiva; por lo tanto, la Cooperativa San José de Cartavio debe optar estrategias que protejan sus competencias centrales actuales y que le permitan sumar aquellas capacidades que potencialmente también pueden serlo.

### 3.5. Conclusión

La determinación del problema principal se estableció mediante la evaluación AMHOFIT realizada en la Cooperativa, esta ha permitido establecer las necesidades de optimizar la gestión administrativa (actualización de la base normativa y procesos), administración del talento humano (capacitación y competitividad técnica), control y seguimiento de indicadores financieros (mejora de ratios), y tecnología (potencializar el área de tecnología de la información).

El Modelo Ishikawa identifica las causas que afectan los indicadores de gestión en la Cooperativa en aquellas categorías consideradas como principales siendo estas: la capacidad de servicio, base legal, mano de obra, equipamiento y tecnología crediticia. El mal funcionamiento o desfase de las categorías generan como efecto errores en la evaluación de las operaciones crediticias, perturbando de esta manera los resultados financieros exponiendo al riesgo de crédito a la gestión.

Finalmente, el Modelo Causa Raíz de los problemas que vienen afectando a la Cooperativa en relación a la gestión que cumple la alta gerencia, presenta entre los riesgos relacionados la admisión de las operaciones y evaluación crediticia; del mismo modo, los errores en el registro de datos de las operaciones e información procesada para la evaluación, el atraso del marco normativo respecto al alineamiento con el ente supervisor y el sistema de información en el software empleado en el core financiero; se presentan como insuficientes, por configurar como causas – raíz que deben ser controlados en la gestión por la gerencia y funcionarios de la cooperativa.

**Tabla 11.**

*Matriz de Priorización de Causa Raíz*

Causa	Importancia	Factibilidad	Medible	Costo	Total
-------	-------------	--------------	---------	-------	-------

Marco normativo desfasado al interno y frente al ente regulador	0.25	3	3	1	2.25
Falta de planeamiento en la composición de cartera	0.15	2	3	1	0.9
Capacitación superficial en la gestión del riesgo crediticio	0.1	2	1	3	0.6
Descuido en el registro de datos y estructura de información	0.15	3	3	3	4.05
Falta inversión en infraestructura y tecnología afectan el seguimiento	0.15	3	2	2	1.8
Retrasos en los pagos deterioran los indicadores financieros	0.20	2	3	3	3.6

*Nota.* Datos confeccionados por información de reuniones con la Gerencia General, Negocios y Administración en el mes de 15 julio de 2022.



## Capítulo IV: Alternativas de Solución

### 4.1. Alternativas de solución identificadas



Luego de concluida la individualización de los problemas que incurre la Cooperativa San José, los cuales se relacionan con los errores de evaluación que afectan los resultados; se ha procedido a definir las soluciones por aplicar luego de reuniones conjuntas practicadas con los funcionarios de la cooperativa. Las probables soluciones se orientan frente a la realidad actual (mitigar el riesgo crediticio), estas se orientan en la búsqueda de soluciones para las seis principales causas orientadas del problema que presenta la entidad que fueron derivadas de las propuestas. Como se aprecia en la Tabla 8 la correlación entre causas y alternativas orientadas a generar soluciones por parte del equipo de consultores.

**Tabla 12.**

*Relación de las Causas de Errores de Evaluación y Alternativas de Solución*

Nº	Criterio	Causa	Solución Propuesta
1	Base legal	Marco normativo desfasado al interno y frente al ente regulador	Actualizar normativa sistematizar con áreas de gestión
2	Tecnología crediticia	Falta de planeamiento en la composición de cartera	Ajustar estructura de la Cartera de Crédito al plan estratégico
3	Mano de obra	Capacitación superficial en la gestión del riesgo crediticio	Planificar los programas de capacitación de colaboradores
4	Tecnología crediticia	Descuido en el registro de datos y estructura de información	Supervisar la calidad del registro de datos mejora la información
	Tecnología crediticia	Falta inversión en infraestructura y tecnología afectan el seguimiento	Ajustar inversiones alineadas al core financiero
6	Capacidad de servicio	Retrasos de pagos deterioran los indicadores financieros	Plan de seguimiento de cobranzas alineado al riesgo crediticio

#### **4.1.1. Actualizar normativa sistematizar con áreas de gestión**

Mantener actualizada la normativa y sistematizar los alcances con las diferentes áreas de gestión, situación que permitirá la regulación exigida por el ente supervisor a fin de alinear los procesos relacionados con el core financiero. Para este fin, las propuestas de actualización o mejora de las diferentes políticas y normas facilitarán el tratamiento de los procesos internos como la comunicación con las organizaciones supervisoras. Si una Cooperativa de Ahorro y Crédito, no tiene actualizada su normativa alineada a la SBS, esta situación terminará por afectar sus procesos de las diferentes áreas, luego de una supervisión

(SBS y Empresas de Auditoría) por el incumplimiento exponiendo al riesgo legal y gobierno corporativo al no contar con normas que regulen las decisiones de los diferentes funcionarios.

Ajustar el marco normativo de la Cooperativa San José con las normas emitidas por el ente regulador traerá beneficios en su aplicación en tres áreas claves como: (a) mitigar riesgos como el legal, estratégico y gobierno corporativo, (b) tomar decisiones sostenibles en el tiempo y (c) optimizar recursos al ser atractivo a futuros socios.

Respecto a los factores claves identificados, resaltan la mitigación de riesgos mencionados por el impacto que representan en la gestión del riesgo crediticio pues los resultados que exponga la Cooperativa ante los socios; pueden estar sujetos a observaciones por el ente regulador determinando un incremento en las provisiones por el incumplimiento a la norma determinado en el proceso de admisión y evaluación, afectando de esta manera en los remanentes de los socios, si esto se presenta de manera crítica puede exponer a pérdidas en el patrimonio de la Cooperativa.

Con el benchmarking, la cooperativa puede alcanzar un beneficio porque: (a) compara el marco normativo con otras entidades similares facilitando una actualización inmediata, (b) verifica la implementación de estrategias en mercados compartidos permitiendo mejoras y (c) revisa actividades estratégicas realizadas generando mejores inversiones.

#### ***4.1.2. Ajustar estructura de la Cartera de Créditos al plan estratégico***

El plan estratégico es un documento que se confecciona en formato texto y contiene los datos más relevantes del mercado (análisis macro y micro) en el cual compite la cooperativa, definiendo los objetivos estratégicos a desarrollar para mostrar una composición de cartera con indicadores de gestión competitivos. Dicha composición como indicadores muestran lo siguiente: (a) tipo de crédito de mayor a menor microempresa, consumo, pequeña y mediana empresa, (b) crecimiento del indicador de rentabilidad, solvencia y liquidez y (c)

reducción de los ratios de mora, car y judicial. Como guía para el desarrollo de las actividades contenidas en el plan estratégico, permitirá consolidar los esfuerzos de la planificación y promoción de los servicios activos generadores de los ingresos en la Cooperativa, conectando a los socios con los productos financieros de crédito que reditúan en la rentabilidad de la entidad.

#### **4.1.3. *Planificar programas de capacitación de colaboradores***

El talento humano como activo principal de la cooperativa, por lo tanto, como columna vertebral de toda estrategia de negocios resulta indispensable mantenerlo actualizado o bien capacitado para alcanzar el éxito esperado. Los cambios en el mercado centrados en la competencia (tipos de créditos y forma de atención) y variaciones en las preferencias de los consumidores (socios) se determinan en la Cooperativa San José para mantener vigente la preferencia como entidad financiera para el crecimiento en sus futuras inversiones.

En este sentido, mantener actualizados los conocimientos de los colaboradores respecto a: (a) marco normativo regulatorio interno y externo, (b) tecnología crediticia en el proceso del otorgamiento de créditos y (c) mejora de las habilidades blandas en los colaboradores. Luego de reforzar los tres pilares definidos se brindará a los colaboradores el soporte real y puntual que requieren para mejorar sus habilidades conceptuales, técnicas y humanas para optimizar su performance en el desarrollo de sus actividades. Invertir en la capacitación de los colaboradores reditúa a largo plazo en beneficios para la cultura organizacional y filosofía empresarial; formando un recurso humano competitivo. Por último, un colaborador mejor preparado permitirá a la Cooperativa San José, planificar mejores estrategias y estar un paso delante de otros colaboradores de la competencia.

#### **4.1.4. *Supervisar la calidad del registro de datos en la mejora de la información***

Las actividades de seguimiento y control; están ligadas a la verificación de registros

para una toma de decisiones sobre bases confiables, oportunas y robustas; las cuales, ofrecen un valor a la Cooperativa San José, permitiendo identificar problemas en: (a) tipos de productos, (b) monto, tasa y plazo de crédito, (c) agencias y (d) tipos de crédito.

Posteriormente luego de realizar la evaluación de las causas raíz del problema principal, permitirá definir dos soluciones posibles que ofrezcan mejorar la competitividad de la cooperativa frente a la competencia, siendo estas: (a) propuesta de valor para una estructura de cartera por producto y (b) definir tipos de crédito alineados al mercado que atiende. Ajustando el propósito de la Cooperativa a la propuesta de valor adecuada hacia el socio.

#### **4.1.5. *Ajustar inversiones alineadas al core financiero***

Por medio de una evaluación de las inversiones que aporten valor agregado al core financiero al buscar direccionar aquellas adquisiciones bajo el juicio de: (a) comunicación eficiente, (b) manejo de datos y (c) manejo de información. Dichas mejoras en los activos beneficiaran la infraestructura tecnológica para brindar mejor apoyo al negocio, asumiendo mayor calificación por la exposición que tiene origen en la opción (ver la tabla 13).

**Tabla 13.**

*Calificación de la comunicación para evaluar alternativas de solución*

Calificación	Descripción
5	Impacta la difusión hacia toda la cooperativa
3	Impacta la transmisión al área del negocio
1	Impacta el aviso en la agencia relacionada

A través del criterio del manejo de datos se evalúa la alternativa de solución del manejo de datos, en el sentido de asumir mayor calificación por el nivel de incidencia sobre la opción como propuesta de solución (ver la tabla 14)

**Tabla 14.**

*Calificación del manejo de datos para evaluar alternativas de solución*

Calificación	Descripción
--------------	-------------

5	Incidencia de datos procesados en información
3	Incidencia por aumento de datos registrados
1	Incidencia por el registro de ítems

A través del criterio del manejo de información se evaluará la alternativa de solución en conocimiento por la información contenida, por adjudicarse mayor calificación al marcar diferencia sobre la opción de la propuesta de solución (ver la tabla 15)

**Tabla 15.**

*Calificación del manejo de información para evaluar alternativas de solución*

Calificación	Descripción
5	Marca diferencia en el soporte integral al negocio
3	Marca diferencia por la agilidad en la información
1	Marca diferencia procedencia de la información

Asimismo, para ofrecer un buen servicio a los socios de la cooperativa se requiere de una infraestructura adecuada como equipos que aseguren rapidez, confiabilidad y seguridad en las transacciones financieras, situación clave para diferenciarse de la competencia.

**4.1.6. Plan de seguimiento de cobranzas alineado al riesgo crediticio**

La falta de acompañamiento para verificar el cumplimiento de los contratos de préstamos de los socios por parte de las áreas encargadas de verificar su cumplimiento, puede originar malas conductas de pago ocasionando pérdidas en la liquidez de la Cooperativa, lo cual, termina por afectar los indicadores de morosidad y provisión.

Lo antes indicado requiere de soluciones que permitan un seguimiento a las cuentas por cobrar antes, durante y después de su vencimiento. Por ello, manejar una gestión adecuada del riesgo crediticio comprende el desarrollo de políticas y manuales de seguimiento según los días de atraso para establecer procedimientos a cumplir por parte de las áreas comprometidas en la recuperación de las cuentas por cobrar. Lo cual, comprende

establecer ciertas acciones que permitan ofrecer operaciones especiales para favorecer planes de pago acorde a la capacidad de pago. En este sentido, el lenguaje empleado por la cooperativa con los socios debe enfocarse en el éxito de la recuperación de las obligaciones que contraídas.

#### 4.2. Mantener una comunicación permanente con SBS para evitar malas prácticas

La imagen de la empresa depende del trabajo de las personas encargadas de atender a los clientes, por lo que es importante una capacitación y preparación adecuada para mejorar la calidad del servicio brindado.

**Tabla 16.**  
*Evaluación de Alternativas de Solución*

Alternativas	Puntaje	Prioridad	Costo	Tiempo	Factibilidad	Impacto	Total
		20%	20%	15%	20%	25%	
con áreas de gestión	10	10	3	10	10	10	8.50
Ajustar estructura de la Cartera de Crédito al plan estratégico	10	7	8	6	5	10	7.30
Planificar programas de capacitación de colaboradores	10	10	7	7	8	10	8.45
Supervisar la calidad del registro de datos mejora la información	10	10	5	5	5	8	6.65
Ajustar inversiones alineadas al core financiero	10	8	10	6	6	7	7.35
Planear seguimiento de cobranzas	10	9	7	7	9	7	7.70

Actualizar normativa y sistematizar alineado

al riesgo crediticio

---

La alternativa (3) Planificar programas de capacitación de colaboradores y (1)

Actualizar normativa sistematizar con áreas de gestión, son aquellas que logran mayor peso con un valor de 8.50 y 8.45, las cuales su implementación es corto plazo. Por otra parte, las alternativas (5) Ajustar inversiones alineadas al core financiero y (4) Ajustar estructura de la Cartera de Créditos al plan estratégico, logran un valor de 7.35 y 7.30 respectivamente, por ser alternativas de largo plazo requieren de mayor planificación. Asimismo, las alternativas (6) Plan de seguimiento de cobranzas alineado al riesgo crediticio y (4) Supervisar la calidad del registro de datos mejora la información, con un peso de 7.70 y 6.65, por ser alternativas de mediano plazo deben estructurarse con facilidades de gestión.

#### **4.3. Solución de Propuesta**

Luego de concluir con el análisis de las opciones de solución definidas en la Tabla 16 se han identificado los ajustes a las propuestas requeridas para dar solución al problema de la Cooperativa San José, relacionado con los errores de evaluación que afectan los resultados. Para efectivizar las iniciativas definidas, se deberá considerar primero la confección de la normativa legal alineada al ente regulador seguido de la planificación de programas de capacitación de los colaboradores; esta estrategia va a permitir alcanzar en la entidad financiera, mitigar los riesgos de exposición en la evaluación; dichas acciones se traducirían en una mejora en la calidad de cartera y menor morosidad. A su vez, la cooperativa deberá ser flexible para la confección del plan de seguimiento de cobranzas alineado al riesgo crediticio y supervisión de la calidad del registro de datos para la mejora de la información. La finalidad es desarrollar acciones que lleguen a alinearse con el modelo de negocio, optimizando la capacidad operativa, reduciendo los costos y gastos. Al momento de la implementación de las alternativas elegidas para resolver el problema encontrado.

Por otra parte, la importancia de contar con una tecnología alineada al servicio del socio ha cobrado mayor relevancia por la transformación digital presente en los diferentes sectores; siendo el sector financiero el que ha logrado claros resultados en los últimos tres años debido a que los socios están más conectados con las redes sociales por los servicios que reciben de otras instituciones financieras y esperan recibir la misma atención en sus operaciones activas y pasivas, requiriendo que sean rápidas, personalizadas y disponibles.

Sobre las inversiones alineadas al core financiero, direccionadas al sector micro financiero en el cual compete la Cooperativa San José, es necesario puntualizar que la tecnología puesta al servicio del socio deberá cumplir ciertos requisitos para alcanzar una estrategia exitosa como es:

- Mayor comodidad para los clientes • Opciones de autoservicio
- Mantener a los clientes informados



- Mejorar las líneas de comunicación
- Mejorar la escucha activa del cliente

Para obtener una retroalimentación del socio respecto a los servicios que utiliza se puede lograr mediante el uso de plataformas en aplicaciones móviles que funcionan como herramientas de inteligencia artificial.

La formulación de los objetivos estratégicos considerados para que la Cooperativa San José alcance alto rendimiento y competitividad en el sector microfinanciero. Se han definido luego de plantear los objetivos específicos producto de la evaluación del problema clave descrito mediante el *business consulting*: (a) reducir el nivel de morosidad en la cartera vencida en 50% al cierre del 2023, (b) incrementar los ingresos en 3%, 3.5%, 4%, 4% y 3.5% para los periodos desde el año 2023 al 2027, y (c) corregir los registros de información mejorando 25% anualmente hasta implementar una solución total al 2027.

Con la finalidad de alcanzar las metas establecidas se realiza una proyección de los ingresos para la Cooperativa San José Cartavio, teniendo en cuenta que se implementará la solución para los años 2023 – 2027, en este sentido se aplicó un crecimiento entre el 3% y 4%, considerando para los años desde el 2023 al 2027 (ver Tabla 17). Por ello, es muy importante revisar los resultados alcanzados por la Cooperativa San José de Cartavio al 31 de diciembre del 2021 en el cual se obtuvo ingresos por S/ 6,484.54 (miles de soles) por el cobro de intereses por los créditos otorgados en los diferentes microcréditos ofrecidos a los socios (ver Apéndice D).

**Tabla 17.**

*Proyección de Ingresos para la CAC San José de Cartavio*

2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)	2027 (S/)
6,484.5	6,711.5	6,980.0	7,259.2	7,513.2

#### 4.4. Conclusión

Como se ha presentado en la Tabla 16, las mejoras propuestas de valor planteadas a la realidad vistas en la Cooperativa a través de un benchmarking. Han permitido evidenciar el desfase frente a otras cooperativas del mismo nivel que participan en el mercado Regional, específicamente en la provincia de Ascope. Esto resulta como propósito de corregir errores de evaluación que afectan los resultados de la Coopac San José de Cartavio. Para lo cual, se consideraron seis alternativas de solución relacionadas con la actualización de la normativa, mejorar la estructura de cartera, promover la capacitación, incentivar el control en la información, direccionar inversiones en activos e incrementar el seguimiento en la cobranza. Por consiguiente, mejorar la evaluación crediticia será factible mediante colaboradores capacitados, normativa alineada y herramientas tecnológicas competitivas.

## **Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Claves de Éxito**

Luego de definir el problema central que afecta a la Cooperativa en el error de evaluación, se procede a evaluar las opciones de solución relacionadas con el problema principal, para lo cual se plantearon coordinaciones con el grupo consultivo para implementar las propuestas relacionadas que permitan para fortalecer el valor actual, a través del benchmarking con las instituciones financieras líderes en microfinanzas establecidas en la Región que intervienen en el mercado microfinanciero junto con la Cooperativa San José de Cartavio. El propósito es ejecutar alternativas de solución mediante el desarrollo de fases que describan las acciones a realizar: (a) precisar acciones claves, (b) concretar el Balanced

Scorecard para evaluar indicadores con objetivos trazados, (c) ejecutar alternativas mediante el Cronograma de Gantt y establecer presupuesto de implementación, y (d) identificar elementos claves para el éxito de las alternativas definidas.

### **5.1. Fase 1: Definiciones Claves**

Con la finalidad de alcanzar una ejecución adecuada de las alternativas seleccionadas se debe proponer a la Cooperativa San José, ejecutar las siguientes actividades:

(a) definir reenfoque estratégico que aporta valor, (b) benchmarking para evaluar enfoque competitivo, y (c) proceso de mejora en la gestión.

#### **5.1.1. Definir reenfoque estratégico**

Esta actividad pretende aportar valor a las exigencias del socio, para ello, se deberá integrar en la propuesta de los productos activos y pasivos que se ajusten a los requerimientos de los socios, pero alineados a la normativa establecida por la Superintendencia y acordes a los requerimientos de infraestructura tecnológica; por ello, las políticas, manuales y procesos de la Cooperativa deberán concordar con lo establecido por el ente supervisor, de esta manera se mitigará la exposición de la entidad al riesgo legal, estratégico y crediticio en el proceso de admisión, evaluación, desembolso y recuperación de las operaciones crediticias. Del mismo modo, alinear a los objetivos estratégicos establecidos en su plan estratégico y las metas planteadas en las colocaciones y captaciones.

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos en créditos y ahorros, se requiere del soporte equipos tecnológicos que permitan el trabajo híbrido (trabajo remoto y en oficina). Como se ha establecido en el análisis en la necesidad de contar con equipos adecuados para tolerar el manejo de datos y capacidad de respuesta; favorecerá en la toma de decisiones por tener información veraz, oportuna e inmediata para los colaboradores como funcionarios.

#### **5.1.2. Benchmarking para la competitividad**

Como proceso continuo el benchmarking realiza una comparación de las estrategias

que han llevado a las entidades microfinancieras líderes con sus productos financieros activos y pasivos en la región en aquellas zonas de influencia donde atiende la Cooperativa San José; posteriormente revisar la adopción de acciones que las llevaron al éxito. Esta práctica reduce los costos y tiempos en el ciclo de implementación, promoviendo una posición competitiva en el mercado. Es decir, la adopción de estrategias, métodos y técnicas, que permitieron adaptar en sus productos financieros hasta ubicarlos en un nivel competitivo.

Para lo cual se ha establecido como fases del benchmarking: (a) planificación, (b) análisis, y (c) integración. Su objetivo es la evaluación de los productos financieros de las entidades financieras líderes que han logrado posicionarse con sus productos en el mercado microfinanciero y han superado las evaluaciones realizadas por la Superintendencia en el cumplimiento normativo como implementación tecnológica.

### **5.1.3. *Procesos de mejora de la gestión***

El proceso de mejora tiene alto beneficio por la competitividad que ofrece a la cooperativa en el desarrollo de los productos financieros ajustados a los requerimientos de los socios. Su confección amerita la integración de estrategias que lleven a la creación de valor para los socios, mediante el apoyo de tecnológico permitiendo la innovación en los productos financieros para resolver dificultades de alcance en el sector microfinanciero a través del cumplimiento de etapas para la mejora de la calidad de cartera de créditos:

- a) Construcción de equipos de trabajo competitivos.
- b) Elaboración de mapas de procesos.
- c) Determinación de factores claves para la cooperativa.
- d) Confección de un panel de indicadores.
- e) Implementación de ciclo de mejora.

Las fases se complementan con evaluaciones que permiten optimizar el uso de recursos y el tiempo de implementación al:

- *Análisis del socio*: identificación de necesidades alineadas a su fuente de ingresos y experiencia del socio, esto se traduce en la estructuración de productos que permitan comprender el valor el socio como para la cooperativa.
- *Análisis de la performance interna*: evaluación de oportunidades para la eficiencia, dichos beneficios se visualizan en márgenes operativos que impactan en los costos, rentabilidad y experiencia del socio.

## 5.2. Fase 2: Balanced Scorecard

Para definir que estrategias se identifican esto facilitará el nivel de implementación de las soluciones al problema de la Cooperativa San José en relación con los errores de evaluación que afectan los resultados se plantea que el Balanced Scorecard como se aprecia en la Tabla 18 para su análisis. El uso de las herramientas permitirá prospectar los resultados de la gestión de la cooperativa para ofrecer información que permita realizar el seguimiento al trabajo realizado por parte de los funcionarios y colaboradores de la cooperativa en el desempeño de funciones en los indicadores de gestión inicialmente definidos. Es fundamental mencionar que las características de la cooperativa llegan alinear su análisis del sector microfinanciero al determinar principalmente las siguientes tres áreas que tienen un efecto en el objetivo de evaluación: (a) financiera, por el resultado de los indicadores de gestión de las operaciones crediticias, (b) socios, tomando como base porcentaje de socios con calificación normal y socios menos expuestos al riesgo crediticio, y (c) procesos internos, por medio del análisis comparativo a los resultados del proceso de admisión, evaluación y recuperación. Los tres pilares que permitirán factibilizar el análisis del desempeño de la estrategia se muestran en la tabla a continuación definida.

**Tabla 18.**  
*Balanced Scorecard*

Componente	Objetivos	Indicadores
------------	-----------	-------------

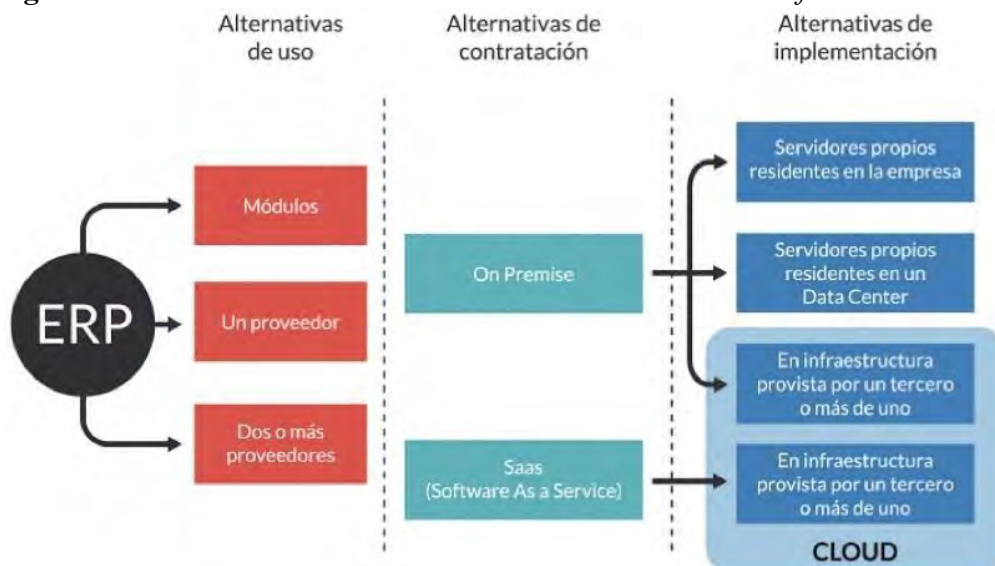
Financiero	Reducción de la provisión Créditos con calificación normal Mejora de evaluación crediticia	Calificación crédito x Provisión Puntualidad según plan de pagos Vencidos + judiciales / Cartera
Cliente	Información detallada de socios Establecer fidelización de socios Ampliar oferta de productos	Reporte de información % de socios retenidos % de colocaciones por productos
Procesos Internos	Mejorar metodología crediticia	% de operaciones vencidas

### 5.3. Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución

Para ejecutar la propuesta de implementación de la solución relacionada con el problema que afronta la Cooperativa San José de Cartavio se ha detallado en la Tabla 19, las etapas del proceso de dicho plan detallado en un periodo de 12 semanas.

- Definir reenfoque estratégico: En esta etapa se concertarán citas con la gerencia general como principales funcionarios de créditos, operaciones y riesgos las dos primeras áreas responsables de la gestión y la unidad de control; la finalidad es establecer acciones conjuntas a emprender para mitigar errores de evaluación, luego estas deberán ser comunicadas a todo el equipo responsable comprometido con el mantenimiento de una cartera de créditos saludable y cartera de ahorros en crecimiento. El reenfoque facilitará la identificación del requerimiento en el proceso crediticio por las mejoras a nivel normativo y tecnología crediticia, mediante entrevistas exploratorias con los funcionarios y aplicación de encuestas a los ejecutivos se evaluarán los nichos de socios que se alinean con la estrategia para incrementar las colocaciones y captaciones. El requerimiento de equipos necesarios acorde con el reenfoque estratégico plantea la implementación de un ERP Cloud para conseguir la eficiencia deseada. Como se muestra en la Figura 6.

**Figura 6.** Soluciones de un sistema ERP orientado al core financiero



Nota. Elaboración basada en un sistema ERP

<https://www.evaluandoerp.com/software-erp/saas-software-como-servicio/>

- Benchmarking para la competitividad: será de vital importancia que los funcionarios responsables del otorgamiento de crédito direccionen su labor para desarrollar acciones que permitan mitigar el riesgo crediticio mediante el uso de herramientas tecnológicas que faciliten su labor antes, durante y después de la atención; por ello, es un requisito básico el nivel de experiencia en la admisión, evaluación y recuperación de créditos. Asimismo, dominio en el manejo de la tecnología crediticia, conocimiento normativo como entidad regulada y manejo de información en reportes especializados al ente supervisor.
- Proceso de mejora de la gestión: En esta etapa se requiere del análisis al registro de operaciones crediticias contenidas en los reportes, cuyo propósito es identificar el comportamiento de los socios en el pago de sus créditos relacionados con el destino de la inversión y garantía ofrecida, es decir, prospectar el comportamiento que este mostrará durante el periodo de repago. Con dicha información, se llega a diseñar estrategias que permitan superar

errores de evaluación que afectan los resultados en la cooperativa con la finalidad de mejorar la calidad de cartera. Definiendo de esta manera los requerimientos referentes a la base legal, tecnología crediticia e inversiones en equipos que requeridos para optimizar el trabajo de los ejecutivos de créditos en la atención a los socios en sus necesidades de inversión.

En caso de darse durante el proceso de coordinación de la consultoría por parte de la cooperativa al no elegir los servicios, se recomienda tener los lineamientos siguientes:

- Fase 1: Definir reenfoque estratégico: Se tendrá en cuenta precisar una comunicación continua con el gerente general y funcionarios responsables del otorgamiento de créditos para identificar las actividades a desarrollar para minimizar las fallas en la evaluación crediticia, informando a los colaboradores del área de créditos y operaciones para evitar incurrir en fallas similares, mediante la aplicación de herramientas digitales (cuestionarios o encuestas) se podrán determinar coincidencias en errores cometidos en la evaluación.
- Fase 2: Benchmarking: El área de créditos deberá analizar las estrategias empleadas por las instituciones microfinancieras líderes en el proceso de atención en la exposición de los productos crediticios; determinando los factores de éxito que han permitido el posicionamiento en los socios con indicadores del riesgo crediticio bajo respecto a la exposición de la calidad de cartera, con el objetivo de aplicar estrategias para obtener mejores resultados.
- Fase 3: Proceso de mejora de la gestión: El área de créditos en busca de la mejora continua para la cooperativa al ofrecer productos crediticios, creará valor apoyado en la tecnología alineada a los procesos de cambio para brindar



mayor valor en la calidad de sus productos crediticios que ofrece, para lo cual, concentrará esfuerzo en la confección, procesos e indicadores financieros.

**Tabla 19.**

*Diagrama de Gantt del Plan de Implementación*

Alternativas	Responsable	Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Definir reenfoque estratégico													
Definir responsables / reunión funcionarios	GG, GC y GA	■	■	■	■	■	■						
Confección de los objetivos	GG, GC y GA		■	■	■	■	■						
Aprobación de equipos tecnológicos	GG y GA			■	■	■	■						
Fase 2: Benchmarking													
Planificación	GG, GC y GA			■	■	■	■	■					
Análisis	GC				■	■	■	■					
Integración	GA					■	■	■	■				
Fase 3: Procesos de mejora													
Construcción de equipos	GC y GA						■	■	■	■			
Elaboración mapas de procesos	GC y GA							■	■	■	■		
Determinación de factores claves	GC y GA								■	■	■	■	
Confección panel de indicadores	GC									■	■	■	■
Implementación del ciclo de mejora	GG, GC y GA										■	■	■

*Nota:* GG (Gerente General), GC (Gerente Comercial) y GA (Gerente Administración)

En la Tabla 20 se presenta el presupuesto calculado para los productos con sus respectivos ajustes estimados a la oferta de valor respecto a la realidad actual que presenta la Cooperativa San José de Cartavio, se tiene en cuenta los detalles descritos en las tres fases del plan de implementación. En este sentido, para cada una de las fases se asumen conceptos relacionados con la gestión integral de riesgos frente al impacto en los indicadores de gestión de la Cartera de Créditos.

**Tabla 20.**

*Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución*

Concepto	Costo Parcial (S/)
Definir reenfoque estratégico	165,300
Benchmarking	18,500
Procesos de mejora	33,000
Total	216,800

#### **5.4. Factores Claves de Éxito**

Se determinan como factores de éxito aquellos elementos necesarios que permitan que la Cooperativa logre sus objetivos. En este sentido, es necesario que los siguientes factores sean implementados como propuesta para su ejecución de manera exitosa.

##### **5.4.1. *Habilitadores***

Los habilitadores son elementos que brindan la factibilidad para que la ejecución de la solución se realice de manera exitosa, en este sentido la consultoría se movilizara entre factores siguientes:

- Integrar metodologías de trabajo de forma híbrida (presencial y virtual) que permitan mejorar las condiciones laborales para una adecuada presentación del servicio, trabajando el área de operaciones de manera presencial y créditos puede ser presencial o virtual.
- Respecto a la atención de las operaciones crediticias de admisión, evaluación, desembolso y cobranza, estas se realizan sobre la base de procesos de aplicación digital el cual puede ser puesto en producción en diversos equipos.
- Las nuevas tecnologías por la familiaridad en la habilidad de manipular los equipos entre los trabajadores y socios simplifican el uso de los aplicativos digitales en los diferentes momentos de la atención crediticia.

##### **5.4.2. *Riesgos***

Los riesgos financieros en el proceso de atención para operaciones y créditos son eventos de pérdida esperados cuando se presentan pueden impactar de manera significativa en los resultados de la cooperativa, por ello, la consultoría realizará el mapeo de los factores de riesgo para operaciones como para créditos a fin de identificar, cuantificar y mitigar el nivel de exposición teniendo que evaluar los factores siguientes:

- **Riesgo operacional:** Se deberá mapear el flujo de atención de las operaciones pasivas y de manera principal de los productos activos estos requieren del cumplimiento de actividades en las diferentes etapas las cuales requieren del uso de normas, tecnología y sistemas. El nivel de conexión entre los procesos para atender a los socios con una operación crediticia tiene una incidencia mayor o menor medida en la participación del trabajador. Por ello, los riesgos operacionales tienen alto componente en temas éticos y morales de los trabajadores, generando alta exposición que debe ser identificada, cuantificada y mitigada con la finalidad de provisionar sus posibles impactos para evitar incurrir en pérdidas inesperadas que expongan la continuidad del negocio.
- **Riesgo crediticio:** Se deberán mapear las actividades relacionadas que comprendan las etapas de admisión, evaluación, desembolso y recuperación de las colocaciones, teniendo en cuenta el core del negocio en el otorgamiento de créditos. El seguimiento y control de las operaciones crediticias que determinarán la calidad de Cartera de Créditos es mapeada mediante indicadores de gestión que son el resultado del cumplimiento o no del repago de los créditos por parte de los socios, del mismo modo, los indicadores mostrarán que tan afectadas se encuentran las operaciones según los días de atraso que muestran las operaciones por tipo de crédito o tipo de producto.

## **5.5. Conclusiones**

Implementar propuestas de solución se ha requerido de una evaluación previa al entorno de las instituciones microfinancieras mediante el benchmarking en aquellas entidades reguladas que vienen mostrando una calidad de cartera sobre promedio del sistema microfinanciero frente a los indicadores de gestión resaltando el problema que se presenta en la Cooperativa San José de Cartavio, para lo cual se han propuesto tres fases (a) definir

reenfoque estratégico que aporta valor, (b) benchmarking para evaluar enfoque competitivo, y (c) proceso de mejora de la gestión. Se ha estimado en un periodo de 3 meses aproximadamente la implementación de la solución con una inversión estimada de S/ 66,800 para la puesta en marcha de la ejecución la cual estará a cargo de los equipos del área de créditos y sistemas; para el mapeo de los riesgos crediticios, confección de la matriz de riesgos de créditos y otros servicios complementarios relacionados con las áreas de apoyo, para lo cual se ha establecido una comunicación fluida mediante los correos corporativos.



## **Capítulo VI: Resultados Esperados**

Los planteamientos de solución y acciones proyectadas enfocadas en el capítulo anterior esperan generar una influencia económica positiva en la cooperativa San José de Cartavio, por ello, en este capítulo se pretende proyectar los resultados esperados para obtener como beneficio principal una mejora en la rentabilidad de la Cooperativa.

### **6.1. Resultados esperados del Plan de Implementación**

Para mantener un crecimiento sostenido se ha identificado la necesidad de buscar nuevos nichos de mercado (socios) en sectores poco explorados, para generar un crecimiento potencial en Cartera de Créditos. Por ello, explotar bases de datos de centrales de riesgos, permitirá identificar socios potenciales con mejor calificación y mayor potencial de crecimiento, para alcanzar los objetivos de la cooperativa. Situación favorable para incrementar el portafolio de productos financieros del sector mype y consumo para lograr el posicionamiento esperado. Por este motivo, es necesario contar con una estrategia enfocada en el socio con un portafolio de servicios financieros que permitan asegurar la presencia de la CAC San José de Cartavio. De esta manera se asegurará la fuerza laboral e indicadores de rentabilidad de las Instituciones Microfinancieras líderes, además, esta estrategia debería funcionar como alternativa, para paliar los efectos dejados por la pandemia, la cual generó pérdidas en los diferentes sectores; mostrando situaciones traumáticas a nivel financiero en las empresas. En este sentido, en la Tabla 20 se puede observar la representación de los beneficios que brindaría la aplicación de una metodología enfocada en el socio potencial y combinación de productos financieros que permitan la medición de cada una de las alternativas de solución, orientadas en la captación de nuevos ahorristas y colocación de créditos en el sector microfinanciero.

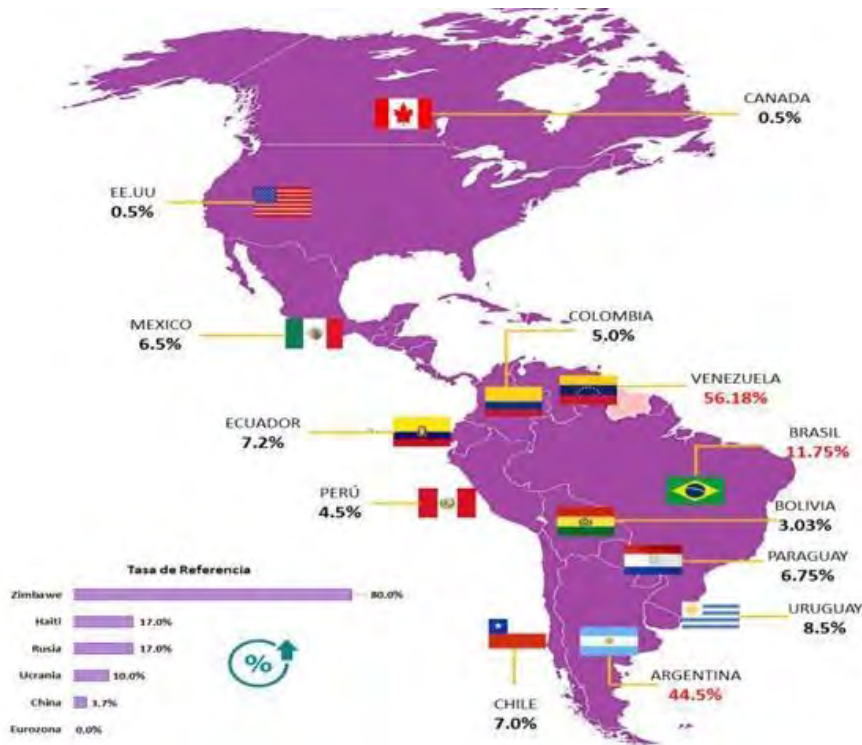
**Tabla 21.**  
*Beneficios y metodología de medición de las alternativas de solución*

Soluciones	Beneficios	Forma de medición
1. Buscar nuevos nichos de socios para colocación de créditos que permita a la cooperativa generar mayor rentabilidad.	Ampliar el portafolio de socios y mejora en las proyecciones de ingresos	Tasa de crecimiento
2. Capacitaciones constantes a los colaboradores para optimizar la calidad de servicio a los socios.	Realizar capacitaciones constantes tanto al personal nuevo como antiguo	Tasa de rendimiento

3. Implementar scoring adaptado a la cooperativa para mitigar riesgos.	Implementar un sistema que les permita identificar el grado de morosidad de socios	Tasa de morosidad
4. Aplicar tecnología crediticia para el uso correcto de datos de los socios maximizar la atención.	Implementar nueva tecnología y mejorar la eficiencia de la atención de los socios	Tasa de rendimiento

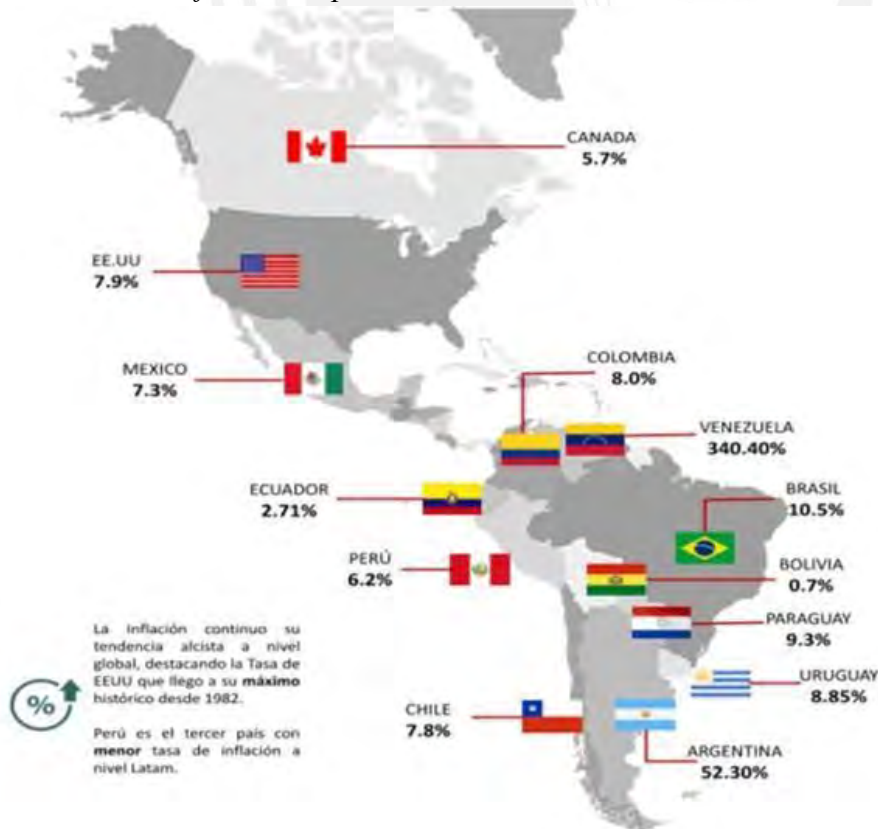
Para alcanzar las soluciones planteadas es importante mirar el comportamiento del mercado financiero internacional, el cual, tiene alta influencia en las tasas activas y pasivas que movilizan las remesas de los inversionistas en las captaciones y colocaciones, pues estas determinan la tendencia en los intereses que se deberán pagar a los ahorristas y cobrar en los préstamos respectivamente. Producto de la pandemia las naciones han presentado crisis sociales y económicas, las mismas se agudizaron luego del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania (concentrado en el territorio de Ucrania considerado una fuente de remesa de granos y energía), el cual se mantiene, mientras se realiza la presente investigación. En este sentido, en las figuras que son expuestas a continuación permiten brindar un enfoque que indicadores que influyen en el costo del dinero para las Instituciones Financieras como se aprecia en la Figura 7 muestra las tasas de referencia de los países de América (BCR fija la tasa de referencia la cual impacta en las tasas activas y pasivas), la Figura 8 muestra los niveles de inflación en los países de América (BCR establece políticas monetarias que permitan controlar la inflación a fin de no afectar la variación de los precios) y por último la Figura 9 muestra la calificación del riesgo país (calificación del país influye en el costo financiero para las empresas por el fondeo en el mercado interno como externo).

**Figura 7.**  
*Tasas de referencia de los Bancos Centrales de América*



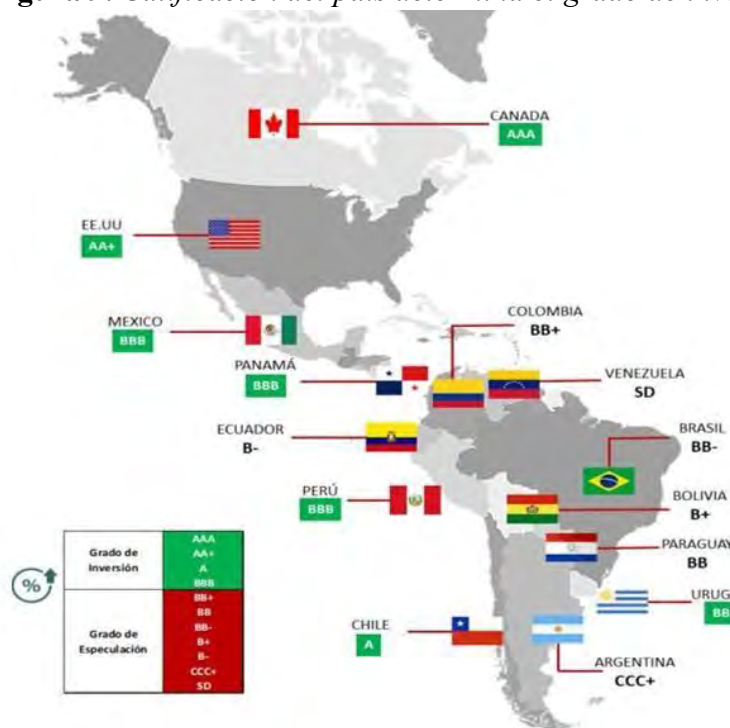
Nota. Bancos Centrales de Reserva – BCR abril 2022

**Figura 8.**  
Resultados de inflación en países de América



Nota. Bancos Centrales de Reserva – BCR febrero 2022

**Figura 9.** Calificación del país determina el grado de inversión



*Nota.* Estándar and Poor's Global Ranting – jun.2022

Por otra parte, a nivel de subsectores, el índice de estrés del sistema financiero ha ido moderando su comportamiento al finalizar el 2021, un análisis de la evolución de dicho indicador permite apreciar como las crisis internacionales como los hechos que han ocurrido en el entorno nacional afectan dicho indicador, consecuentemente influyen en la recuperación de los indicadores de rentabilidad y solvencia de las entidades que participan en el Sistema Financiero Peruano; como se aprecia estos eventos se relacionan con las variaciones que se presentan en las tasas de referencia (FED eleva sus tasas), crisis política (estabilidad presidencial en el país) y efectos relacionados con la Covid (prolongadas cuarentenas, aislamiento social y apertura de sectores industriales), han causado efectos adversos que afectaron la continuidad de las empresas ocasionando fuertes pérdidas y en situaciones más graves terminaron en quiebras de las empresas. Como se muestra en la Figura 10.



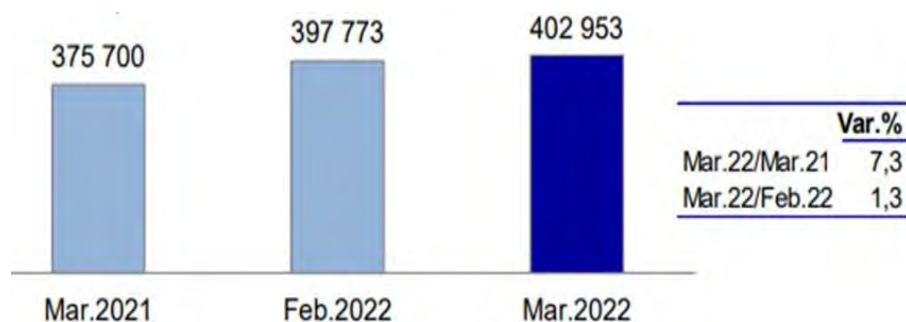
**Figura 10. Índice de estrés financiero**

*Nota.* Análisis y sistema financiero, proyecciones de crecimiento para el 2022, por BCRP. <https://amcham.org.pe/news/bcrp-analistas-y-sistema-financiero-elevan-proyecciones-decrecimiento-para-el-2022/>

A nivel local, las empresas de los diferentes sectores industriales vienen recuperando sus niveles de ventas y producción respecto a los observados en prepandemia, lo que está llevando a un mayor crecimiento de la economía peruana frente a lo esperado y mejores indicadores de recuperación entre los países de la región. Esta situación obedece a las fortalezas macroeconómicas del país y a las medidas de contención de la política monetaria que se llegó adoptar de manera oportuna. El crédito en el sector privado que incluye préstamos otorgados por bancos, financieras, cajas municipales y rurales y cooperativas, se aceleró en el indicador interanual en 6,7% al mes de febrero; al mes de marzo este se ubicó en 7,3%, registrando con ello en los últimos siete meses una expansión consecutiva. Por otra parte, en términos mensuales el crédito se expandió 1,3% en marzo debido al dinamismo de los préstamos a personas (2,4% mensual) y a nivel de empresas (0,7% mensual). En marzo se observó una aceleración interanual de los créditos a las personas de 9,0% en febrero a 11,7% en marzo y una desaceleración del crecimiento de los créditos a las empresas de 5,5 a 4,9% en el mismo periodo. Como se aprecia en Figura 11.

**Figura 11.**

*Crédito total al sector privado*



*Nota.* Análisis y sistema financiero, proyecciones de crecimiento para el 2022, por BCRP. <https://amcham.org.pe/news/bcrp-analistas-y-sistema-financiero-elevan-proyecciones-decrecimiento-para-el-2022/>

Por otra parte, las cooperativas de Nivel 3 durante los primeros meses del primer trimestre del 2022 vienen mostrando indicadores atractivos permitiendo una recuperación frente al 2021, con un crecimiento en las colocaciones en 1.25%, como también, mejor comportamiento en la calidad de cartera por los indicadores mostrados (cobertura cartera atrasada 140.09, cobertura del CAR 100.79 y CAR 12.07) dicha situación permite el regreso de la confianza en el sector cooperativo. Lo cual favorece para el desarrollo de estrategias en la captación de nuevos nichos de socios para sus productos financieros (activos y pasivos) permitiendo mitigar errores de evaluación (direccionar estrategias en sectores de menor riesgo) acordes a las necesidades del socio. Como se muestra en las Tablas 21 y 22.

**Tabla 22.**

*Indicadores de Calidad de Cartera de Créditos Nivel 3 (en porcentajes)*

Nº	Cooperativa - Nivel 3	Cartera Atrasada	Cobertura de Cartera Atrasada	Cartera Refinanciada + Reestructurada	Cartera de Alto Riesgo	Cobertura de Cartera de Alto Riesgo	Cobertura Cartera Total
1	San Isidro	56.31	87.90	6.40	62.71	78.93	49.49
2	Santa María Magdalena	27.01	76.12	0.12	27.16	75.79	20.58
3	Central Siderural	16.79	64.96	-	16.79	64.96	10.91
4	San Martín de Porras	9.17	139.71	4.25	13.42	95.47	12.81
5	San Cristobal de Huamanga	9.11	121.30	0.87	9.98	110.69	11.04
6	Santo Cristo de Bagazán	7.44	193.49	2.01	9.45	152.36	14.39
7	Abaco	6.82	139.43	4.36	11.18	85.10	9.51
8	Los Andes Cotarusi	6.81	125.01	2.40	9.20	92.44	8.51
9	Pacífico	3.09	295.10	3.70	6.80	134.26	9.12
	Promedio	8.67	140.19	3.39	12.07	100.79	12.16

*Nota.* Elaboración propia. Tomado de indicadores estadísticos mar.22 – SBS

## 6.2. Resultados Cualitativos Esperados

Implementar la propuesta que aporte valor estratégico para el crecimiento sostenido de la cooperativa, se propone como solución definir el reenfoque estratégico (mejora de funciones de colaboradores y funcionarios de negocios), realizar bechmarking (mejoras en la gestión mirando planificación, análisis e integración) y procesos de mejora (basado en personas, procesos y factores claves). Definiendo que la mejora de los resultados financieros en los riesgos crediticios es factible de ser alcanzados mediante la competencia de los colaboradores alineados a la regulación del ente supervisor para brindar confianza a los socios en la gestión realizada.

### 6.3. Resultados Cuantitativos Esperados

El alcance de los resultados cuantitativos se realizará luego de ejecución de la propuesta de valor, establecida para ajustar la propuesta de valor estratégico frente al nuevo entorno competitivo al cual se enfrentará la cooperativa, este se ha basado en la evaluación del flujo de caja libre proyectado, los indicadores como el VAN, la TIR, el beneficio / costo, el periodo de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad y el análisis de los tres escenarios considerados como fundamentales para una evaluación adecuada que se espera realizar (ver las Tablas 23 al 26).

**Tabla 23.**

*Flujo de Caja Libre (en miles de soles) CAC San José de Cartavio*

Flujo de Caja Libre Proyectado	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
(+) Ingresos por ventas		6,484.5	6,711.5	6,980.0	7,259.2	7,513.2
(-) Costo de ventas		-1,658.3	-1,782.7	-1,889.7	-1,965.3	-2,043.9
Utilidad Bruta		4,826.2	4,928.8	5,090.3	5,293.9	5,469.4
(-) Provisiones incobrables		-792.8	-594.6	-475.7	-356.8	-249.7
(+) Ingresos servicios financieros		52.2	48.3	96.6	144.9	144.9
(-) Gastos de administración		-4,058.7	-4,322.5	-4,473.8	-4,585.7	-4,677.4

Utilidad Operativa (Ebitda)	26.9	60.0	237.4	496.4	687.2
(-) Impuesto a la renta	-7.9	-17.7	-70.0	-146.4	-202.7
(-) Depreciación	-216.6	-341.9	-683.9	-772.8	-935.0
Ganancia Oper. N. (Ebit-Nopat)	-197.7	-299.6	-516.5	-422.8	-450.6
(+) Depreciación y amortización	216.6	341.9	683.9	772.8	935.0
(-) Capex	-135.0				
(-) Cambio en capital de trabajo	-81.8				
(+) Valor residual					60.8
Flujo de caja proyectado	-216.8	19.0	42.3	167.4	350.0

*Nota.* Elaboración propia. Basado en el Estado de Resultados de los años 2020 y 2021

**Tabla 24.**

*Indicadores Financieros de la Implementación de la Solución*

Indicador	Descripción
VAN	505.17
TIR	50.94%
Beneficio / costo	1.03
Periodo de recuperación	2.11

*Nota.* Basado en Tabla 23

Para realizar el análisis financiero es importante primero calcular la tasa de descuento, siendo necesario considerar los siguientes datos: (a) Beta desapalancado de industria Perú: 1.11; (b) Ratio deuda/patrimonio: 65%; (c) Tasa impositiva: 16.27%; (d) Razón de capital (e): 100%; (f) Beta apalancado: 1.53; (f) Rf (tasa libre de riesgo, bono tesoro EEUU): 4.64%; (g) Prima de riesgo histórica EE UU (Promedio 2011-2020): 3.10%; (h) Riesgo país: 1.7%, (i) Inflación EE UU (2011-2020): 1.74%; (j) Inflación Perú (2011-2020): 3.00%; y (k) COK Real Perú: 11.22%.

**Tabla 25.**  
*Análisis de Sensibilidad*

	Porcentaje de Aumento de Ventas 2023 - 2027					
	505.17	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%	0.0%
	9%	505.17	330.72	156.27	-18.19	-192.64
Porcentaje de	8%	550.70	376.24	201.79	27.34	-147.12
Aumento de Ventas	7%	596.22	421.77	247.31	72.86	-101.60
2026 - 2027	6%	641.74	467.29	292.84	118.38	-56.07
	<u>5%</u>	<u>687.27</u>	<u>512.81</u>	<u>338.36</u>	<u>163.90</u>	<u>-10.55</u>

**Tabla 26.**  
*Análisis de Escenarios*

Año	Actual	Optimista	Pesimista
Inversión Inicial	-216.8	-135	-250
2023	18.97	25.00	12.00
2024	42.29	55.00	30.00
2025	167.38	200.00	100.00
2026	349.98	400.00	250.00
2027	545.23	750.00	350.00
VAN	S/ 505.17	S/ 779.38	S/ 226.75
TIR	50.94%	82.97%	30.56%

Luego de analizar los datos obtenidos en la Tabla 24, se puede verificar que la ejecución de la propuesta de reenfoque estratégico definida en el core financiero en la cual se llega a proponer la confección de objetivos estratégicos y adquisición de equipos tecnológicos que favorezcan la mejora en los errores de evaluación que afectan los resultados en la Cooperativa San José de Cartavio, estos han obtenido un VAN mayor a cero (505.17), la TIR

muestra mayor tasa de descuento (50.94%) y el beneficio / costo es mayor a 1 (1.03); por este motivo cada sol invertido estaría rescatando S/0.03. Del mismo modo la tasa de descuento ha sido hallada mediante el cálculo del beta y COK considerando algunos aspectos como la tasa libre de riesgo, bono del tesoro de EEUU, prima de riesgo histórica EE UU (Promedio 2011-2020) y el riesgo país. En este sentido, al evaluar un apalancamiento de capital con una entidad financiera, se debería de asumir la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) y en caso el préstamo sea mixto es conveniente realizar el cálculo del Costo de Capital Promedio Ponderado o WACC. De esta manera los funcionarios de la cooperativa han mostrado voluntad de forma positiva para realizar las inversiones, según lo planteado por la consultoría para su implementación.

De acuerdo a lo mencionado, es pertinente indicar que las estimaciones practicadas, han definido las siguientes condiciones: (a) un capex inicial de S/ 216,800; (b) la generación de ingresos productos de las colocaciones previstas para el 2022 serán de S/ 6'295,672; (c) el aumento de los ingresos producto de las colocaciones tras la implementación de la solución sería de S/ 6'484,500; (d) el incremento de los ingresos generado por las colocaciones para el período 2023-2024 es de 3.5%, 2024-2025 y 2025-2026 será del 4% y para el período 2026-2027 sea de 3.5%, (e) los costos por servicios financieros del 2023 al 2027 presentarán una variación del 25.6%, 26.6%, 27.1%, 27.1% y 27.2% respecto de los ingresos del período, y (f) la tasa de descuento sería de 11.22%. En cuanto a la recuperación del capex, se ha derivado un indicador del 2.11, es decir, se estima que el capex sea recuperado en dos años, 11 meses y 4 días, para lo cual, se determina considerar tener en cuenta los flujos de caja para los próximos cinco años. Examinando los resultados mostrados en la Tabla 23 y Tabla 26 se concluye que el capex se recupera, por lo tanto, las nuevas inversiones son económicamente viables, en los tres escenarios estudiados, estos resultados se presentan favorables para la cooperativa. De igual manera los indicadores como el VAN cada escenario fue mayor a uno;

situación Actual (S/ 505,170), Optimista (S/ 779,380) y Pesimista (S/ 226,750). Y por otra parte la TIR con resultados mayores a la tasa de descuento, situación Actual (50.94%), Optimista (82.97%) y Pesimista (30.56%).

#### **6.4. Conclusiones**

El capítulo ha permitido verificar los resultados que podrían esperarse luego de implementar la propuesta basada en el reenfoque estratégico (objetivos estratégicos y mejora de core financiero) frente a la realidad como elección para el problema de error de evaluación que presenta la Cooperativa San José de Cartavio; dicha propuesta permitiría mejorar el trabajo de los colaboradores de negocios, como el seguimiento y control de las actividades de negocios en la colocación de créditos en la cooperativa orientadas para el cumplimiento de los nuevos objetivos en el cumplimiento de los indicadores de gestión. Teniendo en cuenta la ejecución de las inversiones, estas se recuperarían en dos años, once meses y 4 días, alcanzando un indicador de beneficio / costo de 1.03, indicadores que muestran un factor positivo para los inversionistas. En este sentido, se plantea lograr resultados cualitativos basados en el reenfoque estratégico (mejora de funciones de colaboradores), realizar bechmarking (mirar acciones del líder en la integración) y procesos de mejora (personas, procesos y factores claves).

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

El documento de la consultoría practicado muestra los resultados del proceso business consulting elaborado para la Cooperativa San José de Cartavio ubicada en el departamento de La Libertad, en la ciudad de Cartavio, la cual orienta sus actividades económicas al ofertar productos financieros activos y pasivos en el entorno de las microfinanzas, cuyo enfoque se dirige al desarrollo de los sectores como comercio, producción y servicios de la provincia de Ascope. La solución definida como óptima para hacer frente al problema error de evaluación en operaciones de crédito se alinean a la propuesta de valor basado en el reenfoque estratégico, branding y procesos de mejora; luego del análisis ejecutado a la Cooperativa San José de Cartavio, producto del análisis a la información cualitativa y cuantitativa ejecutada a la cooperativa. Obteniendo las siguientes reflexiones:

- Mediante al business consulting practicado en la cooperativa se determinó como problema principal error de evaluación en las operaciones crediticias y su impacto en los resultados de la cooperativa; esta situación se presenta por la adecuación de normas alineadas a la SBS, desconocimiento de normativa por el colaborador, falta de capacitación en normativa, procesos y tecnología, así como, soporte adecuado de equipos y core financiero. Por ello, es importante establecer que producto del análisis interno realizado, se encontró una realidad que se presenta en las entidades microfinancieras concentrada en la ineficiencia de la comunicación que afectan los resultados, indicadores financieros y calidad de cartera de créditos, generando como resultado saber reconocer el error (problema) para ejecutar seguidamente acciones que permitan optimizar los recursos para aplanar las consecuencias de estos errores.



- Producto del análisis externo se ha llegado a concluir que identificar nuevos nichos de socios con perfiles menos expuestos al riesgo crediticio y mejor calificados, permiten el desarrollo de nuevos productos crediticios que ofrezcan mejor rentabilidad, favoreciendo la calidad de Cartera de Créditos en la cooperativa.
- Entre las causas relacionadas al problema central se han logrado identificar como causas raíz relacionadas el problema por el bajo nivel de posicionamiento en el sector microfinanciero para la Cooperativa San José de Cartavio las siguientes: muchos socios por atender, falta de agencias afectan cobertura, falta de analistas calificados, desface en adecuación de la norma, falta de alineación en la tecnología, desconocimiento de la norma, falta de capacitación, desface del core financiero, licencias vencidas en software, falta de equipos, procesos crediticios inadecuados y alto riesgo crediticio.
- En la Cooperativa San José de Cartavio, es necesario mejorar el área de créditos para favorecer la optimización de las colocaciones, mitigando el riesgo crediticio y efectivizando la recuperación; asimismo, al fortalecer el área de sistemas esto permitirá implementar acciones de mejora en la evaluación, seguimiento y control de las operaciones crediticias. Situación que impulsara colocaciones menos riesgosas, mejor evaluadas y efectividad en el repago. Por ello, contar con colaboradores mejor capacitados y con herramientas adecuadas (normas, procesos y core) permitirá asegurar una calidad de Cartera de Créditos.
- Con la finalidad de alcanzar los objetivos definidos al implementar la solución planteada, es determinante establecer el seguimiento y control adecuado; por ello, resulta de vital importancia definir cuál debería ser la gestión adecuada con la finalidad de lograr los indicadores que favorezcan los resultados esperados.

- Por último, determinar la propuesta de valor en el reenfoque estratégico centrada en la implementación de normas, procesos y core financiero adecuado que permita minimizar los errores de evaluación crediticia en la Cooperativa San José de Cartavio, estas alternativas fueron evaluadas y finalmente aprobadas por la gerencia general y apoyadas para su implementación por las gerencias de administración y créditos.

## **7.2. Recomendaciones**

Se requiere que la cooperativa revise la gestión del área de créditos como viene gestionando las operaciones crediticias, cumpliendo la normativa de créditos alineado al ente supervisor y ejecutando sus procesos con la finalidad de establecer valor para el socio, adecuación de los productos financieros (monto, plazo, tasa o condiciones) alineados a la necesidad del socio; con la finalidad de definir cuáles son los aspectos necesarios que permitan minimizar los errores de evaluación en las operaciones crediticias de la cooperativa.

- Se recomienda que la cooperativa adecue normativa interna con el ente supervisor alineando sus procesos para la integración en su core financiero, facilitando el seguimiento y control de las operaciones crediticias.
- Se recomienda al gerente de negocios mejorar la tecnología crediticia para implementar normas, productos y procesos enfocados al target (perfil de socios) mitigando el riesgo crediticio.
- Se recomienda al gerente de negocios confeccionar programas de capacitación que mejoren la competitividad en la admisión y evaluación de las operaciones crediticias en los colaboradores del área de créditos.
- Se recomienda al gerente de administración mejorar selección del talento humano, adquisición de equipos técnicos, planificación institucional, confección de indicadores e implementación de procesos de mejora en áreas de apoyo.

- Se recomienda al gerente de negocios con apoyo de áreas encargadas definir nichos de socios con potencial crecimiento y menor impacto del riesgo crediticio para desarrollar una correcta estrategia que permita la toma de decisiones.
- Se recomienda al gerente de administración apoyar la gestión para implementar el core financiero alineado al perfil del socio con productos crediticios de menor riesgos, mayor rentabilidad y mejor potencial de crecimiento.
- Se recomienda definir opciones de solución expuestas en la consultoría para ser implementadas en su nivel de alcance, condiciones y viabilidad económica tanto en amplitud de efectos cualitativos y cuantitativos para la cooperativa.
- Se recomienda mejorar el clima político, económico y social en el país con la finalidad de brindar un ambiente empresarial de confianza para asegurar nuevas inversiones beneficiando al microempresario en la demanda de bienes y servicios.
- Se recomienda a las microfinancieras mantener actualizado su marco normativo interno con las normas del ente regulador situación que mitigará la exposición al riesgo legal, reputacional y gobierno corporativo.
- Se recomienda a las microfinancieras desarrollar una cultura de mejora continua para alinear sus estrategias al crecimiento acorde al desarrollo que presentan las Instituciones Microfinancieras líderes del país asegurando su competitividad.
- Se recomienda a las microfinancieras difundir una cultura de investigación e innovación para desarrollar nuevos productos crediticios alineados a nichos potenciales de socios.
- Se recomienda implementar una cultura organizacional de conocimiento para asegurar el aprendizaje continuo en productos de crédito y tecnología crediticia enfocado al microempresario en sectores con potencial crecimiento.

- Se recomienda impulsar una investigación paralela al business consulting con la finalidad de generar mayores fuentes de aprendizaje frente a los cambios que se vienen presentando en el sector microfinanciero.
- Se recomienda mantener el hábito de comparación mediante el benchmarking con entidades líderes en microfinanzas en zonas de influencia donde la cooperativa mantiene operaciones crediticias.



## Referencias

Alfonzo, L. (2021). Gerentes habilitadores y su aporte en la automatización de la función crediticia en la empresa. *Finanzas y Administración*.

<https://www.djcs.com.ve/blog/2107-gerentes-habilitadores-y-la-automatizacion>

Almohaimmeed, B. (2019). The Effects of Social Media Marketing Antecedents on Social Media Marketing, Brand Loyalty and Purchase Intention: A Customer Perspective. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 146-158.

<https://doi.org/10.24052/jbrmr/v13is04/art-13>

Arias, J. (2021). *Técnicas e instrumentos de investigación científica para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas y humanas*. Concytec.

<https://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2238>

Barrera, J. (2021). Análisis de correlación entre los indicadores financieros de eficiencia administrativa y margen de utilidad neta en las empresas de Colombia. *Revista científica Quantica*, 2(2).

<https://revistacuantica.iescinoc.edu.co/index.php/rcq/article/view/8>

Basso (2022). Superintendente Adjunto de Banca, Seguros y AFP. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/AVISO\\_CONVO/2022/26abril/07.%20INFORME%20TECNICO%20071-2022%20-%20COOPAC%20Confimass.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/AVISO_CONVO/2022/26abril/07.%20INFORME%20TECNICO%20071-2022%20-%20COOPAC%20Confimass.pdf)

BCRP (2022). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones 2022-2023 (marzo 2022)

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reportede-inflacion-marzo-2022.pdf>

BCRP (2022). BCRP: Análisis y sistema financiero elevan proyecciones de crecimiento para el 2022. *Amchamnews*. <https://amcham.org.pe/news/bcrp-analistas-y-sistema-financiero-elevan-proyecciones-de-crecimiento-para-el-2022/>

BCRP (2022). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones 2022-2023 (marzo 2022)

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/marzo/reportede-inflacion-marzo-2022.pdf>

Castilla, L. (2022, 19 de febrero). Economía peruana seguiría desacelerándose y se podría estancar en 1% en los próximos meses. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/economia-peruana-seguiria-desacelerandose-y-sepodria-estancar-en-1-en-los-proximos-meses-noticia/?ref=gesr>

CAF – Banco de Desarrollo de América Latina (2020). Las microfinanzas en tiempos de COVID-19.

<https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/05/lasmicrofinanzas-en-tiempos-de-covid19/>

Cepal (2020) sectores y empresas frente al covid-19: emergencia y reactivación - impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del pib de la región. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivosmas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>

Chalupowicz, D. (2007). Política de Crédito en las Organizaciones - Un instrumento para mejorar.

Coluccia, D., Dabic, M., Giudice, M., Fontana, S. & Solimene, S. (2019). R&D innovation indicator and its effects on the market. An empirical assessment from a financial perspective. *Journal of Business Research*, 119(1), 259–271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.015>

Cruz & Alvarado (2019). Informe de auditoría a los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito San José Cartavio. *Audidores y Consultores SCRL*. [file:///C:/Users/maxel/Downloads/2%20Informe%20EEFF\\_CAC\\_San-Jos%C3%A9-Cartavio\\_2021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/maxel/Downloads/2%20Informe%20EEFF_CAC_San-Jos%C3%A9-Cartavio_2021%20(1).pdf)

- D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed., rev.). Pearson.
- Delfiner, M., Pailhé, C. y Perón, S. (2020). Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/497/>
- Encalada, V., Ruiz, S. y Encarnación, O. (2018). Modelo de gestión económico-financiera: alternativa para la sostenibilidad y emprendimiento empresarial en pequeñas y medianas empresas. *Anuario Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales*, 1, 88–102. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/3935>
- Espinosa, J., Mario, R. y Francisco, C. (2020). Análisis de rentabilidad de inversión en instituciones financieras frente al sistema de comercio binario. *Finanzas*, 24(98), 33–44. <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/280>
- Fernández, C. y Silva, M. (2021). Análisis comparativo en la implementación de matrices para priorización de riesgos en el municipio de Pereira, Colombia. *Revista AIDIS*, 14(3). <http://dx.doi.org/10.22201/iingen.0718378xe.2021.14.3.76443>
- Flores, F. & Llantoy, M. (2019). Préstamo bancario: Oportunidades vs riesgos. *Revista Valor Contable*, 6(1), 44-53. <file:///C:/Users/maxel/Downloads/1257-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2111-1-10-20200303.pdf>
- Gómez, Y. (2021). Diseño de un manual de procedimientos para mejorar la gestión de crédito y cobranza de una empresa financiera Guayaquil 2020, para la Universidad César Vallejo, Piura, Perú. [Tesis de Maestría en Administración de Negocios MBA]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61823>
- Gondo, R. (2020). Vulnerabilidad financiera y escenarios de riesgo del PBI usando Growth at Risk (GaR). *Subgerencia de Investigación Económica*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2020/documento-de-trabajo-001-2020.pdf>

Gonzales, J. (2020, 28 de abril). En recesión se deben bajar los impuestos. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/economia/coronavirus-peru-jorge-gonzales-izquierdoaconseja-para-enfrentar-crisis-por-el-covid-19-en-recesion-se-deben-bajar-losimpuestos-nndc-noticia/?ref=ecr>

Graham, K. (1963). Preparación del manual de oficina. México: Reverté.

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Méndez, S., Mendoza, C. y Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*.

McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2020). La población ocupada del país alcanzó

10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020.

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-10-millones-272-mil-400-personas-en-el-ii-trimestre-del-2020-12346/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02- informe-tecnico-pbi-i-trim-2021.pdf>

Jinchuña, J., Flores, J. y Lujan, J. (2021). Factores del éxito financiero en Cajas Municipales del Perú, 1998 - 2019. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 397-409.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223026>

Kato, A. & Tsoka, G. (2020). Impact of venture capital financing on small-and medium-sized enterprises' performance in Uganda. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 1-11.

<https://doi.org/10.4102/SAJESBM.V12I1.320>



- Lema, P., Erazo, J. y Narváez, C. (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(1), 349-375. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.461>
- Pérez, A. (2021). ¿Qué es un diagrama de Gantt y para qué sirve? Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Quintero, L. y Osorio, L. (2020). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3519380](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519380)
- Quiroa, M. (2020). Captación de clientes. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/captacion-de-clientes.html>
- Ramírez, V. y Vicente, E. (2021). Estructura de capital y rentabilidad del sector bancario que opera en el Perú. *Revista Kiñpucamayoc*, 29(60), 41-49. <https://dx.doi.org/10.15381/quipu.v29i60.17916>
- Rock y Otero (1996). La Regulación Financiera y su Importancia para la Microfinanza en América Latina y el Caribe. <https://www.gdrc.org/icm/govern/Jansson-Spanish.pdf>
- Rua, D., Ospina, A., Ramírez, C., Ortiz, P. & Patiño, J. (2019). Escenario para el desarrollo de línea de productos financieros verdes en la economía colombiana. *Revista CINTEX*, 24(2), 64-90. <https://doi.org/10.33131/24222208.352>
- Sánchez, E. (2018). Acceso a las plataformas de préstamo digital: integración vs. atomización. *Profesional De La información*, 27(3), 582–594. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.may.11>
- Sánchez, M., Cevallos, W. y Peñafiel, I. (2019). Aplicación de los flujos de efectivo como herramienta de gestión financiera en el sector financiero solidario del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/flujos-efectivo-ecuador.html>

SBS (2008). Resolución 11356-2008. Evaluación y Clasificación del Deudor y Provisiones.

[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv\\_normatividad/20160719\\_Res-11356-2008.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pfrpv_normatividad/20160719_Res-11356-2008.pdf)

SBS (2011). Resolución 3780-2011. Reglamento de gestión de riesgo crediticio.

[https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/sf\\_csf/20140926\\_res\\_3780-2011.doc](https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/sf_csf/20140926_res_3780-2011.doc)

SBS (2021). Informe de Estabilidad del Sistema Financiero (noviembre 2021)

<https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/informe-deestabilidad-del-sistema-financiero>

Semana Económica (2022). Entrevista Oscar Bazo, superintendente de la SBS para las Coopacs. <https://semanaeconomica.com/economia->

[finanzas/microfinanzas/sbscooperativas-coopac-monitoreo-intervencion](https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/microfinanzas/sbscooperativas-coopac-monitoreo-intervencion)

Semana Económica (2022). Entrevista Oscar Bazo, superintendente de la SBS par las Coopacs.

<https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/microfinanzas/sbs-cooperativascoopac-monitoreo-intervencion>

Solomon, G. (2021, 26 de octubre). Transformación digital en empresas se aceleró 5 años tras pandemia del COVID-19. El Comercio.

<https://elcomercio.pe/economia/transformacion-digital-en-empresas-se-acelero-5anos-tras-pandemia-del-covid-19-nndc-noticia/>

Tcherneva, P. y Cruz, E. (2021). Dinero, poder y regímenes monetarios: por qué la naturaleza del dinero sí importa. *Revista Economía Crítica*, 1(29), 1-15.

<https://revistaeconomicritica.org/index.php/rec/article/view/246>

Uquillas, A. y Flores, F. (2019). Determinantes económicos y financieros de la quiebra

bancaria: evidencia de los bancos privados del Ecuador e incidencia de la dolarización en la fragilidad financiera. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(4), 949-972.

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4080>

Upward, A., & Jones, P. (2015). An ontology for strongly sustainable business models:

Defining an enterprise framework compatible with natural and social science.

*Organization & Environment, Special Issue: Business Models for Sustainability:*

*Entrepreneurship, Innovation, and Transformation*, 1-31.

<https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

Utomo, S., Machmuddah, Z. & Setiawanta, Y. (2019). Balanced Scorecard: Learning and

Growth Perspective. *Journal*, 4(2). <https://doi.org/10.22219/jiko.v4i2.9852>

Vásquez, F. y Pape, H. (2020). Determinantes del capital de trabajo y ciclo de conversión de

efectivo en empresas chilenas. *Journal Of Accounting, Auditing And Business*

*Management*, 18(1), 1-15. <https://doi.org/10.35928/cr.vol18.2020.107>

Whalen, C., Lavergne, C., Nabeira, A., Klymak, J., Mackinnon, J. & Sheen, K. (2020).

Internal wave-driven mixing: governing processes and consequences for climate.

*Nature*

*Reviews Earth & Environment*, 1(1), 606-621.

<https://www.nature.com/articles/s43017-020-0097-z>

Zambrano, F., Sánchez, M. y Correa, S. (2021). Análisis de rentabilidad, endeudamiento y

liquidez de microempresas en Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y*

*Economía*, 11(22), 234-252.

<https://www.redalyc.org/journal/5045/504568573003/504568573003.pdf>

## Apéndice A: Primeras Entrevistas Aplicadas

### A1: Entrevista 1 Aplicada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San

**José de Cartavio.**

Señor Gerente General

El instrumento confeccionado que estamos exponiendo a continuación en las páginas del informe, considera la información requerida para realizar el Business Consulting en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jose de Cartavio, la cual se orienta en captar ahorros y colocar préstamos a los socios con productos financieros acordes a las necesidades de rentabilidad e inversión respectivamente. Por ello, su opinión respecto a la información requerida esta plasmada en un cuestionario de preguntas orientadas a obtener los datos esenciales y rigurosos los cuales serán tratados con la *confidencial* sólo para *uso académico*. La investigación recopilada luego de aplicar los instrumentos será resumida en el Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresa. Agradeciendo su completa veracidad en las respuestas a las preguntas planteadas.

Gracias por sus aportes.

Julio Alberto Albitres Hernandez / Erickson Omar Gonzales

Lazo / Mawell Ibane Mejía Fernández

***A1.1: Guía de entrevista al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio***

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio.

**Cargo:** Gerente General

**Nombre:** Eddy Bohuytrón Pérez

**Fecha:** 8 de julio del 2022 **Tiempo**

**de entrevista:** 1 hora

**Introducción (5 minutos):**

Buen día Sr. Bohuytrón. Somos los consultores Julio Albitres Hernández, Erickson Gonzales Lazo y Mawell Mejía Fernández, en esta oportunidad realizaremos la toma de información para efectuar el Business Consulting en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio, como equipo de consultores reconocemos el propósito de la Cooperativa dedicada a captar dinero de los socios y posteriormente colocarlo en calidad de préstamo a socios que soliciten financiamiento para sus inversiones de negocio o uso personal. Teniendo en cuenta que la diferencia de los intereses cobrados por los préstamos (tasas activas) con los intereses pagados por los ahorros (tasas pasivas) permiten obtener un beneficio financiero para la cooperativa para cubrir sus gastos gestión y en caso de los socios recibir remanentes por los aportes colocados en la cooperativa. Ahora que tiene conocimiento de la entrevista le pedimos respetuosamente su respuesta a las preguntas a continuación le haremos:

**Desarrollo (50 minutos):**

**1. ¿Podría mencionar cuales son los cambios más relevantes que han ocurrido en la Cooperativa en los últimos dos años, luego del inicio de la emergencia sanitaria en el Perú? Además ¿Cómo se han realizado estos?**

En cumplimiento a lo dispuesto por el gobierno se tuvieron que identificar personas expuestas al contagio, así como, puestos laborales que podrían realizarse de manera remota; el objetivo principal era mantener la seguridad de los colaboradores como de los socios. Se delego en el área de administración la responsabilidad de coordinar acciones que permitan identificar, mitigar y controlar exposición al contagio; estableciendo protocolos de bioseguridad en las diferentes atenciones del área de operaciones y créditos. Como medidas se establecieron nuevos horarios de atención para los socios, implementar alertas tempranas ante síntomas de contagio, realizar seguimiento a todos los casos presentados con sintomatología, asignar trabajo remoto para colaboradores expuestos (identificados por ley). El área de sistemas tuvo que implementar acceso para el trabajo remoto de los trabajadores administrativos y brindar soluciones virtuales para el área de créditos con la finalidad de no afectar las colocaciones como las cobranzas. Junto con el área de créditos se tuvieron que brindar ciertas facilidades en el proceso de evaluación (modificaciones en el reglamento de créditos) y recuperación (brindar facilidades para las operaciones especiales).

**2. ¿Cómo se percibe a la cooperativa en el nuevo entorno? Acciones desarrolladas antes de la pandemia y ahora.**

La cooperativa por la coyuntura del sector (durante 2020 y 2021 se han intervenido casi 100 cooperativas) es percibida con cierto nivel de desconfianza. Para superar el nuevo escenario se ha incentivado mayor comunicación con los socios, delegados y dirigentes; se busca brindar un mensaje de seguridad y tranquilidad en los socios para sus ahorros como aportes. En este sentido, el mejor medio para hacerlo es la Asamblea por medio de la cual se transmite un mensaje puntual con información específica que los delegados luego llevaran a

otros socios para su tranquilidad. La nueva realidad ha exigido mayor innovación en las empresas, como cooperativa se ha definido la necesidad de fortalecer el área de sistemas para brindar mayor soporte en las operaciones de crédito (incluir servicios virtuales) hacerlas más cercanas a los socios adecuándose a sus necesidades tanto en productos financieros como en el proceso de atención.

### **3. ¿Cuál es el objetivo que tiene la cooperativa actualmente?**

Producto de la pandemia muchos negocios de los socios tuvieron que cerrar otros han visto reducir su capital y patrimonio de manera abrupta (la capacidad de pago se ha visto afectada), además el retiro de algunos colaboradores del área de créditos afecto el conocimiento del socio (ubicación del negocio y vivienda). La situación presentada afecto el otorgamiento de créditos (nuevas desembolsos y renovación de créditos) y atención de las operaciones especiales (nuevos planes de repago para reprogramar, refinanciar o reestructurar); ante ello, la Cartera de Créditos aceleró su deterioro afectando los indicadores de gestión que miden el riesgo crediticio en el ratio de morosidad y CAR. Es decir, el objetivo principal a superar por el área de créditos para alcanzar indicadores de financieros favorables se concentra en mejorar los errores de evaluación en las operaciones de crédito, para superar el problema en las nuevas colocaciones y cobranza.

### **4. ¿Podría señalar cuales son las principales limitaciones para alcanzar su objetivo?**

Lograr superar errores de evaluación para no afectar los resultados financieros de la cooperativa es una acción inmediata que debe concentrar la labor de los funcionarios como de los colaboradores. Pero, estas actividades requieren de acciones conjuntas con otras áreas como del trabajo comprometido con los colaboradores, principalmente aquellas del área de crédito, por ello, las actividades a superar como limitaciones internas que impiden cumplir con los objetivos planificados son:

- No se cuenta con la confección de normas alineadas a la Superintendencia para direccionar el tratamiento de las operaciones crediticias.
- Se requiere seleccionar y capacitar a colaboradores con competencias en el manejo de técnicas financieras, relaciones humanas y orientación al aprendizaje.
- Es necesario construir una filosofía crediticia que se articule con la tecnología, para lo cual, es necesario de la producción de un core financiero.
- Existe un desfase en las inversiones en sistema y equipos informáticos para ofrecer el soporte que requiere la operatividad puesta al servicio del socio.

Por otra parte, las limitaciones a nivel externo que se oponen o retrasan el cumplimiento de los objetivos que espera alcanzar la cooperativa son:

- Inacción del Estado junto a sus instituciones para incentivar las inversiones en el sector público y privada recortan el crecimiento económico del país.
- Los consumidores en el país han perdido su capacidad adquisitiva, situación que termina por afectar la demanda de productos y servicios.
- Falta el posicionamiento de la Fenacrep para fortalecer Sector Cooperativo ante la Superintendencia, para adecuar un marco normativo alineado al tamaño y desarrollo de la cooperativa.

Como situación real tenemos a las cooperativas del Nivel 3 (capital social 6500 UIT), estas vienen realizando grandes esfuerzos para su adecuación, para lo cual han establecido estrategias como:

- Contratar colaboradores con experiencia en el sistema financiero en entidades reguladas, generando costos altos en remuneraciones.
- Integrando sistemas informáticos alineados al core financiero para el cumplimiento como entidad regulada.



- Implementar marco normativo y confección de procesos para el desarrollo de actividades alineadas a la regulación.

## **5. ¿Qué ventajas competitivas posee la Cooperativa?**

Ser una cooperativa posicionada en la ciudad de Cartavio, además ser reconocida como empresa que se preocupa por el desarrollo del microempresario de la provincia de Ascope, favorece para la promoción de los servicios financieros. Del mismo modo, contar con colaboradores comprometidos con su labor al demostrar proactividad y participación en las actividades que realiza en el área de créditos. Asimismo, contar con la confianza de los dirigentes que conforman los consejos al apoyar los planes de gestión como las decisiones que adopta la gerencia, brindan seguridad a los funcionarios en el trabajo que realizan por la responsabilidad en la conducción de la cooperativa en los servicios activos y pasivos, los cuales son competitivos en tasas de interés en beneficio del microempresario.

## **6. ¿Quiénes son las principales entidades competidoras de la cooperativa y qué ventajas presentan? ¿Cómo es percibida la competencia en el sector microfinanciero? ¿Mencione usted, cuáles son las microfinancieras que compiten directamente con la Cooperativa San José de Cartavio?**

Las colocaciones al mes de julio del 2022 en el sector de las mype por parte de las Instituciones Microfinancieras en la Región La Libertad tienen un claro posicionamiento en las Cajas Municipales estas tienen el 63.49% de los préstamos, siendo la Caja Trujillo la que tiene el mayor monto en colocaciones con el 55.23%, seguida de las Cajas Piura, Sullana, Arequipa, entre otras, asimismo, en la provincia de Ascope las Cajas tienen el 2.72% de los créditos colocados; por otra parte, los préstamos otorgados por las cooperativas en la Región representan el 5.39%, estos en la provincia de Ascope muestran el 22.14%.

Del mismo modo, la Cooperativa San José de Cartavio tienen el 1.4% de las colocaciones direccionadas al sector mype por las Microfinancieras en la Región, en la

provincia de Ascope tiene el 14.34% de los préstamos y respecto a las colocaciones de las cooperativas tiene el 22.14%. Como podemos visualizar entre los principales competidores que tiene la Cooperativa San José de Cartavio está la Caja Trujillo (microfinanciera líder en la Región) y entre las cooperativas la Cooperativa León XIII es la principal competidora en la Región con operaciones remotas que vienen copando en la provincia de Ascope.

El sector microfinanciero con influencia de las Cajas Municipales viene desarrollando nuevos productos en su core financiero mediante el uso de aplicativos con elevado nivel de transformación digital, la mayor influencia se tiene de las cajas Arequipa, Huancayo y Cuzco. Y por su mayor agresividad en las colocaciones con promociones como influencia presencia de sus analistas a nivel cooperativas destaca la Cooperativa León XIII y Nor Andino.

7. ¿Cuál es la situación financiera de la Cooperativa San José de Cartavio?

La cooperativa se muestra como una microfinanciera sólida a nivel financiero, su liquidez para responder sus obligaciones en el corto plazo muestra un ratio del 1.22. De otro lado, el ratio de cobertura cuentan con apalancamiento para realizar nuevas inversiones en activos fijos que requiere la cooperativa para mantener vigente su competitividad en la actualización de su core financiero.

8. **¿Podría comentar en qué situación financiera se encontraba la cooperativa previa a la pandemia? (evalúe según los ratios de liquidez, rentabilidad, cobranza, entre otros puntos).**

La cooperativa antes de la pandemia presentaba indicadores financieros desmejorados, pues los niveles de morosidad concentrados en cinco operaciones relacionadas a un grupo familiar elevaban el ratio de mora en más del 10%, lo cual representaba más del 45% del total de la cartera vencida. Dicha situación impidió alcanzar resultados favorables que retrasaron lo planificado para continuar con la expansión de la cooperativa. Siendo su nivel de liquidez de

1.06% (>1) rentabilidad sobre el 12% de la inversión realizada, período de cobro de sus cuentas (30, 60 y 90 días) según el socio con mayor concentración en operaciones mayores a 90 días.

**9. ¿Comente usted, la estructura de capital de la cooperativa?**

El patrimonio de la cooperativa muestra un incremento del 7.6% al comparar dic.20 con dic.21 y fondo de reserva ha presentado un crecimiento del 31.76% respecto a similar periodo. Dichos indicadores son importantes para la medición en temas de regulación para las Instituciones Financieras, con los cuales se mide el ratio de capital global este permite continuar las operaciones de captación y colocación de créditos. Por otra parte, el capital social de la cooperativa aumento en 4.34% lo cual se ha visto reflejado por los resultados del ejercicio estos por segundo año consecutivo son positivos con un crecimiento en S/ 21 mil (S/ 304 mil) frente al mismo periodo de evaluación.

**10. ¿Identifique elementos característicos que diferencian a la Cooperativa en el sector?**

Como se ha indicado en una pregunta anterior el posicionamiento en la provincia de Ascope y las ganas por hacer las cosas bien en el equipo de colaboradores ha permitido alcanzar resultados que se planifican. Asimismo, contar con tasas de interés competitivas para el producto de ahorros permiten ingresar con nuevos productos de créditos a tasas que generan una rentabilidad atractiva para operar en el sector microfinanciero en el valle de Chimaca (brindar atención en los pueblos de Paijan, Chocope y Casagrande).

**11. ¿Cómo visualiza a la Cooperativa San José de Cartavio en los próximos 2, 5 y 10 años a nivel su gestión?**

En el corto plazo (dos años) la cooperativa deberá enfrentar el reto del sinceramiento de sus operaciones activas (mejorar calidad de la Cartera de Créditos); desarrollando estrategias que permitan disminuir el ratio de morosidad (mejorar cobranzas), generar nueva tecnología

crediticia (mejorar evaluación crediticia) y actualizar la normativa interna (alinear normas a la SBS). A mediano plazo (cinco años) los planes de mejora incluyen una mejora en el capital humano con experiencia de trabajo en Instituciones reguladas para imprimir una filosofía de trabajo acorde a lo requerido por la SBS ser una cooperativa que gestione sus procesos bajo un enfoque de riesgos. Y en el largo plazo (diez años) establecer inversiones que incluyan mejorar el core financiero con inversiones en personal, equipos y sistemas que permitan realizar una gestión competitiva; para lo cual se tiene contemplado también en los próximos años ampliar la red de agencias en la Región incursionando en nuevas provincias, desarrollando productos innovadores.

## **12. ¿Qué actividades viene desarrollando la cooperativa para alcanzar su visión?**

Primero se tiene previsto implementar desde inicios la actualización del marco normativo para todas las áreas de la cooperativa. La selección y capacitación del recurso humano es importante para brindar el soporte que requieren las áreas orientado a ser una entidad regulada. Luego la investigación y desarrollo se considera como elemento fundamental para mantener actualizada la información del mercado, socios (actuales y potenciales) y tendencias del sector microfinanciero. Por ello, es vital dar mayor apoyo a las áreas de negocios y sistemas para modernizar sus procesos de producción, estas se encuentran involucradas con la gestión y explotación de nuevos productos financieros y nichos de mercado.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, expresarle un agradecimiento por su tiempo. Sus comentarios son valiosos en el trabajo que venimos realizando como equipo los cuales se tomarán para la confección del Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

## **A2: Entrevista 2 Aplicada a los Gerentes General, Administración y Negocios de la Cooperativa San José de Cartavio.**

Señores Gerentes:

El instrumento mostrado en páginas siguientes ha sido diseñado para recabar información importante para la confección del Business Consulting en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jose de Cartavio, la cual se orienta en captar ahorros y colocar préstamos a los socios con productos financieros acordes a las necesidades de rentabilidad e inversión respectivamente. Por ello, su opinión respecto a la información requerida esta plasmada en un cuestionario de preguntas orientadas a obtener los datos esenciales y rigurosos los cuales serán tratados con la *confidencial* sólo para *uso académico*. La investigación recopilada luego de aplicar los instrumentos será resumida en el Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresa. Agradeciendo su completa veracidad en las respuestas a las preguntas planteadas.

Gracias por sus aportes.

Julio Alberto Albitres Hernandez / Erickson Omar Gonzales Lazo /

Mawell Ibane Mejía Fernández

### ***A2.1: Guía de entrevista al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio***

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio.

**Cargo:** Gerente General, Gerente de Negocios y Gerente de Administración

**Nombre:** Eddy Bohuytrón, Antonio Sánchez y Brenda Díaz

**Fecha:** 11 de julio del 2022

**Tiempo de entrevista:** 1 hora

**Introducción (5 minutos):**

Buen día señores gerentes. Somos los consultores Julio Albitres Hernández, Erickson Gonzales Lazo y Mawell Mejía Fernández, en esta oportunidad realizaremos la toma de información para efectuar el Business Consulting en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio, como equipo de consultores reconocemos el propósito de la Cooperativa dedicada a captar dinero de los socios y posteriormente colocarlo en calidad de préstamo a socios que soliciten financiamiento para sus inversiones de negocio o uso personal. Teniendo en cuenta que la diferencia de los intereses cobrados por los préstamos (tasas activas) con los intereses pagados por los ahorros (tasas pasivas) permiten obtener un beneficio financiero para la cooperativa para cubrir sus gastos gestión y en caso de los socios recibir remanentes por los aportes colocados en la cooperativa. Ahora que tiene conocimiento de la entrevista le pedimos respetuosamente su respuesta a las preguntas a continuación le haremos:

**Desarrollo (50 minutos):**

**1. ¿Indique usted, la forma se relacionan las áreas de la cooperativa?**

Las áreas de la cooperativa (negocios, administración y unidades de control) coordinan las actividades para propiciar una gestión adecuada que permitan el crecimiento sostenido de la cooperativa, por tanto, la relación y requerimientos son recibidos con la exigencia como responsabilidad que demanda el ente regulador que es la SBS; como equipo gerencial propiciamos que las atenciones se brinden de manera oportuna y la información permita identificar y mitigar los riesgos.

**2. Según la práctica profesional. ¿Mencione el trabajo articulado entre las áreas de la cooperativa que favorecen las captaciones y colocaciones como la rentabilidad para la Cooperativa San José de Cartavio?**

El ecosistema que debe prevalecer en la cooperativa es la comunicación y confianza, las características fundamentales para el desarrollo de las áreas es fundamental por la articulación

de procesos de todas las áreas con el negocio. Esta filosofía de trabajo ha sido básica para alcanzar los objetivos en estos últimos dos años, permitiendo que la cooperativa presente un crecimiento que viene sucediendo actualmente. La base principal han sido los colaboradores que han comprendido la necesidad de cambiar la mentalidad en la necesidad de adecuar sus funciones como una empresa regulada y brindar un mejor servicio a los socios por los eventos ocurridos en el sector cooperativo para dar una tranquilidad en sus ahorros.

**3. ¿Indique usted, cómo está conformada el área de Finanzas y Contabilidad en la cooperativa? ¿Cómo desarrolla sus actividades esta área?**

La cooperativa tiene concentrada en el área de contabilidad las funciones de finanzas. El soporte que viene brindando para fortalecer la toma de decisiones favorece para el desarrollo del área de negocios y brindar respuesta a la Superintendencia por los requerimientos de los anexos necesarios para conocer día a día la situación de liquidez (situación de los ahorros) y la gestión de la cartera (ratio de capital global). El encargado sabe lo importante que significa brindar información por fines de supervisión y temas tributarios y afines. El área está en proceso de brindar un mayor soporte con especialistas en el manejo contable de instituciones financieras.

**4. ¿La Cooperativa San José de Cartavio tiene un sistema contable? ¿Podría comentar se denomina?**

La cooperativa tiene su regulación contable en las normas emanadas por la Superintendencia, por ello, el registro y tratamiento contable está regido por normas utilizadas por las entidades del sector el cual esta sistematizado en una plataforma de anexos en el sistema SUCAVE supervisado por la SBS. Por ello, la necesidad de mejoras del core financiero deben adecuarse a las resoluciones emitidas por las SBS para su manejo.

**5. ¿De qué manera se producen las decisiones en Contabilidad de la cooperativa?**

Como se ha mencionado los registros están sistematizados, es decir, se requiere del manejo integral de la información de operaciones (ahorros y cobranza) y colocación de préstamos, los cuales deben quedar en el sistema que maneja la cooperativa. Estos luego serán reportados en los anexos correspondientes previamente definidos en las resoluciones emitidas por la SBS.

**6. ¿Cómo se realiza el proceso de capacitación al equipo de Finanzas y Contabilidad de la cooperativa?**

El equipo de contabilidad recibe capacitación impartida por la SBS en sus diversos eventos, los coordinados por la Fenacrep y otros emitidos por instituciones especializadas para ser ajustados al reglamento y requerimiento establecido para tal fin por el tratamiento especial de los préstamos y el repago que estos realizan.

**7. ¿Cómo calificaría al recurso humano de la Cooperativa San José de Cartavio?**

El recurso humano está definido como el principal activo de la cooperativa (conocimiento del socio). Su aporte antes, durante y postpandemia viene siendo fundamental por la proactividad y respuesta ante las acciones que deberían ejecutarse para superar los indicadores de colocaciones y cobranza de las operaciones crediticias. Las capacitaciones a nivel interno vienen subiendo el estándar de competitividad, pero todavía se requiere la participación de otros colaboradores en puestos claves para promoción y evaluación de los créditos para continuar con el crecimiento.

**8. ¿Considera que el colaborador de la Cooperativa San José de Cartavio puede definir una línea de carrera? ¿Este colaborador recibe formación continua?**

**Defina de forma específica.**

En la cooperativa el colaborador reconoce el esfuerzo que realiza la Cooperativa San José de Cartavio para consolidar su crecimiento profesional, los recursos económicos por el momento son limitados, por este motivo, se vienen integrando colaboradores en puestos



claves para que ellos mismos capaciten a los colaboradores de su área. En este caso, los colaboradores conocedores de las exigencias que demandan la regulación vienen capacitándose con recursos propios y la cooperativa apoya en ocasiones con un porcentaje.

**9. ¿Cuánto es el número de colaboradores que tiene la cooperativa? ¿Podría mencionar el número de colaboradores por área en la cooperativa?**

El número de colaboradores que trabaja en la cooperativa según declaración en la Sunat es de 38 colaboradores. El área de administración está integrada por 17 personas (operaciones y administrativos) y 21 personas (negocios).

**10. ¿Qué funciones desarrollan los colaboradores de la cooperativa? Ilustre al detalle (según el áreas).**

Los colaboradores del área administrativa están compuesta por personal de recursos humanos (gestión del talento humano), contables (registros contables y análisis financiero), marketing (investigar nichos de mercado y promocionar servicios financieros), sistemas (administración del sistema), logística (administración de los bienes) y el colaborador del área de operaciones (admisión de socios, recaudación de captaciones y cobranzas). El área de negocios el motor de la cooperativa encargada de la admisión, evaluación y seguimiento de las operaciones crediticias en beneficio de los socios.

**11. ¿Cuál es la frecuencia de pago a los colaboradores de la Cooperativa San José de Cartavio?**

El reconocimiento remunerativo de los colaboradores en la cooperativa es mensual.

**12. ¿En la cooperativa se viene aplicando una política de incentivos? Comente.**

Los colaboradores del área de negocios tienen incentivos concentrados luego de cumplir metas en los indicadores de mora y colocaciones (crecimiento de cartera).

Reconocemos que este incentivo está desfasado respecto a otras microfinancieras el cual dependiendo los resultados estaría presentando una propuesta de mejora.

**13. ¿La Cooperativa San José de Cartavio viene aplicando una política de capacitación para sus colaboradores?**

Como se ha indicado principalmente se viene incentivando la capacitación desde adentro con profesionales que ocupan puestos claves y se encargan de brindar una capacitación inicial, reciben el apoyo de un porcentaje colaboradores que cumplen objetivos.

**14. ¿Se tiene una política de tercerización? Comente por favor.**

Por el momento la cooperativa sólo terceriza los servicios de mantenimiento de equipos y seguridad en las agencias.

**15. Según su expertise profesional, ¿Qué fortalezas presenta la cooperativa?**

Las fortalezas de la cooperativa definidas son las siguientes: (a) Confianza, credibilidad y solidez como cooperativa en Cartavio y pueblos aledaños; (b) El colaborador de la cooperativa asume el compromiso y aprendizaje para adquirir conocimiento en el marco de ser una entidad microfinanciera regulada; (c) Mostrar un gobierno corporativo para todos los integrantes que componen la cooperativa; y (d) Integrar servicios financieros competitivos direccionados a las necesidades de los socios.

**16. Según su expertise profesional, ¿Qué debilidades presenta la empresa?**

Las debilidades de la cooperativa están definidas por lo siguiente: (a) Como cooperativa se tiene baja influencia en zonas diferentes a la provincia de Ascope; (b) Los colaboradores tienen bajo conocimiento del marco regulatorio; (c) Se tienen inversiones atrasadas en las mejoras tecnológicas; y (d) Desfase normativo con la regulación de la SBS.

**17. Según su experiencia, ¿Cuáles son las oportunidades de la cooperativa alineado al sector microfinanciero?**

Las oportunidades de la cooperativa están definidas por lo siguiente: (a) El crecimiento del sector mype permite la articulación de acciones con otros sectores; (b) Diferentes organismos vienen apostando por el desarrollo de las pymes y por ende de las

microfinancieras; (c) Empresas vienen apostando por brindar nuevos servicios al sector microfinanciero; y (d) El crecimiento de las mypes demanda servicios microfinancieros especializados.

**18. Según su experiencia, ¿Cuáles son las amenazas del sector microfinanciero que afectan a la cooperativa?**

Las amenazas de la cooperativa están definidas por lo siguiente: (a) El ambiente político y los efectos externos vienen afectando las tasas, los flujos y por ende la capacidad adquisitiva de los clientes (compran en los negocios de los socios); (b) El desconocimiento y orientación al cumplimiento normativo viene ocasionando sanciones a otras cooperativas afectando el sector; (c) El nivel de exigencia de la Superintendencia compromete inversiones; y (d) La transformación digital obliga a todos los sectores económicos en especial al microfinancieros a desarrollar nuevos servicios.

**Cierre (5 minutos)**

Nuevamente, expresarle un agradecimiento por su tiempo. Sus comentarios son valiosos en el trabajo que venimos realizando como equipo los cuales se tomarán para la confección del Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

**Apéndice B: Segundas Entrevistas Aplicadas**

**B1: Entrevista 2 Aplicada a los Gerentes General, Administración y Negocios de la Cooperativa San José de Cartavio.**

Señores Gerentes:

El instrumento mostrado en páginas siguientes ha sido diseñado para recabar información importante para la confección del Business Consulting en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jose de Cartavio, la cual se orienta en captar ahorros y colocar préstamos a los socios con productos financieros acordes a las necesidades de rentabilidad e inversión respectivamente. Por ello, su opinión respecto a la información requerida esta plasmada en un cuestionario de preguntas orientadas a obtener los datos esenciales y rigurosos los cuales serán tratados con la *confidencial* sólo para *uso académico*. La investigación recopilada luego de aplicar los instrumentos será resumida en el Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresa. Agradeciendo su completa veracidad en las respuestas a las preguntas planteadas.

Gracias por sus aportes.

Julio Alberto Albitres Hernandez / Erickson Omar Gonzales Lazo /

Mawell Ibane Mejía Fernández

***B1.1: Guía de entrevista al gerente general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio***

**Empresa:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San José de Cartavio.

**Cargo:** Gerente General, Gerente de Negocios y Gerente de Administración

**Nombre:** Eddy Bohuytrón, Antonio Sánchez y Brenda Díaz

**Fecha:** 15 de julio del 2022 **Tiempo**

**de entrevista:** 1 hora

**Introducción (5 minutos):**

Buen día señores gerentes. Somos los consultores Julio Albitres Hernández, Erickson Gonzales Lazo y Mawell Mejía Fernández, en esta oportunidad realizaremos la toma de información para efectuar el Business Consulting en la Cooperativa de Ahorro y

Crédito San José de Cartavio, como equipo de consultores reconocemos el propósito de la Cooperativa dedicada a captar dinero de los socios y posteriormente colocarlo en calidad de préstamo a socios que soliciten financiamiento para sus inversiones de negocio o uso personal. Teniendo en cuenta que la diferencia de los intereses cobrados por los préstamos (tasas activas) con los intereses pagados por los ahorros (tasas pasivas) permiten obtener un beneficio financiero para la cooperativa para cubrir sus gastos gestión y en caso de los socios recibir remanentes por los aportes colocados en la cooperativa. Ahora que tiene conocimiento de la entrevista le pedimos de manera respetuosa su respuesta a los interrogantes planteados:

**Desarrollo (30 minutos):**

**1. ¿Cuál es el problema principal que ustedes consideran tienen las microfinancieras al igual que la Cooperativa San José de Cartavio?**

El problema principal que aqueja al sector microfinanciero de la Región tiene mayor incidencia en las cooperativas, estas vienen ajustando su normativa y procesos para brindar un tratamiento adecuado en sus operaciones crediticias. Ante esta situación el sector cooperativo presentar un ratio de morosidad elevado, situación que no es ajena para la Cooperativa San José de Cartavio; esto se debe por diferentes agentes externos (entorno político – económico nacional como internacional) y agentes internos (admisión, seguimiento y evaluación). Entre los factores relacionados que determinan retrasos en el repago de los créditos por parte de los socios se encuentran la evaluación de las operaciones de crédito (55%), problemas de salud del núcleo familiar (25%), problemas por robo o extorsión (8%), y otros relacionados al negocio (12%). Como se aprecia el mayor problema se relaciona con la evaluación determinado por la intervención de agentes (factores económicos en la regulación del MEF, BCR y Sunat) y factores (Negocios, tecnología crediticia; Sistemas, actualización del core financiero; y Recuperaciones, seguimiento de cartera atrasada). Además, se tiene la falta de actualización y conocimiento de la normativa interna alineada a la Superintendencia.

**2. ¿Podría identificar qué factores permiten una mejora en la rentabilidad de la Cooperativa San José de Cartavio?**

Los factores que permiten obtener niveles de rentabilidad adecuados se relacionan con una calidad de la Cartera de Créditos con niveles de colocación a tasas competitivas (tasas con spread financiero adecuado); repago de créditos puntual (calificación de cartera concentrada en normal y potencial); y manejo de niveles de liquidez sostenible (tasas pasivas competitivas). Asimismo, una gestión sostenida del ROA y ROE permite optimizar el manejo de los activos (colocaciones con menor impacto en retrasos) y patrimonio (dar sostenibilidad al indicador con manejo adecuado).

**3. ¿Podría indicar cuáles son los ingresos percibidos por los préstamos? ¿Brinde usted, los resultados financieros que sostengan su definición?**

Podemos indicar que los ingresos es la diferencia de costo financiero (pago de ahorros), otros costos (gestión del dinero) y gastos operativos (pagos de administrativos y ventas). Es decir, la cooperativa declara el 100% de sus ventas a la Sunat.

**4. ¿Podría indicar con información puntual si la cooperativa tiene capital adecuado para responder ante necesidades de corto plazo?**

La cooperativa tiene indicadores de liquidez y solvencia adecuados que le permiten operar dando cumplimiento responsable a las necesidades en el corto, mediano y largo plazo. Como se ha indicado anteriormente los niveles de capital, reserva y patrimonio son los adecuados; estos cumplen los indicadores requeridos por el ente regulador como es la Superintendencia, la cual, realiza el seguimiento con la presentación de los anexos en el SUCAVE.

**5. ¿Cuál es la participación de la Cooperativa San José de Cartavio al brindar servicios mediante el uso de medios digitales?**

Como se ha indicado, la cooperativa está en proceso de ajustes a la regulación definida por la Superintendencia. Esta situación, tiene concentrado el esfuerzo en inversiones que deben realizarse en las normas, sistemas e infraestructura. Por este motivo, no tiene presencia en medio digitales tanto para la captación de ahorros como colocación de créditos.

**6. ¿Usted, considera importante que la marca de la cooperativa sea reconocida?**

**Comente con detalles por favor.**

Si es vital mostrar la marca, para su reconocimiento frente a la competencia. Además, el número de instituciones financieras (bancos, cajas municipales y rurales, financieras, y edpymes) y cooperativas (al mes de julio se tienen cinco cooperativas). Estas entidades financieras y cooperativas vienen incrementando su participación como presencia en las zonas de influencia donde la Cooperativa San José tiene presencia. Por ello, su posicionamiento e identificación por parte de los socios es vital para su reconocimiento frente a la competencia, con la finalidad de acrecentar la recordación de marca. Además, la imagen de marca comunica seguridad, confianza y solidez; situación que hoy viene afectando al sector cooperativo por las recientes intervenciones de la SBS.

**7. ¿Cree usted, que el número de colaboradores de la Cooperativa San José de Cartavio es el ideal para brindar una atención con calidad a los socios?**

Como hemos señalado, existe un desfase en inversiones y contrataciones de nuevos colaboradores para adecuarse al entorno de ser una cooperativa regulada. Consideramos en la medida que los ingresos lo permitan y los indicadores de gestión lo justifiquen se irán incorporando nuevos colaboradores en las diferentes áreas de la cooperativa para brindar un mejor servicio a los socios.

**8. ¿Cree usted, si llegará a contar con mayor número de colaboradores, podría generar mejores resultados? Comente con detalles por favor.**

Si, porque las diferentes áreas requieren atención a nivel normativo, procesos y sistemas. Por ello, el requerimiento de personal es determinante para el adecuado manejo a nivel operativo y gestión del negocio. Es importante precisar que las colocaciones tienen un retraso por la capacidad operativa ante la prevención por contagio y al mantenerse las medidas de bioseguridad (medidas de emergencia restringen atenciones).

**9. ¿Podría brindar una explicación pormenorizada de los servicios financieros de la Cooperativa San José de Cartavio? .**

Los servicios de financieros que presenta la Cooperativa son: (a) productos activos, los cuales consisten en otorgar créditos mediante la admisión (promoción de socios nuevos o recurrentes), evaluación (analizar información cuantitativa y cualitativa del socio) y recuperación (realizar el proceso de cobranza de las operaciones); y (b) productos pasivos, el cual consiste en captar dinero de los socios mediante el proceso admisión (apertura de cuentas de ahorros y aportes) y recepción de dinero (generar ahorro corriente, plazo fijo y realizar la cobranza de las cuentas de crédito).

**Cierre (5 minutos)**

Nuevamente, expresarle un agradecimiento por su tiempo. Sus comentarios son valiosos en el trabajo que venimos realizando como equipo los cuales se tomarán para la confección del Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.



**Apéndice C: Balance General de la Cooperativa San José De Cartavio**

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre del 2021

Activo					
Notas	2021	2020	Variación	$\Delta$	%

(Expresado en Nuevos Soles)

<b>Activo Corriente</b>				
Fondos disponibles	2,166,121	3,821,208	1,655,087	43.31
Inversiones disponibles para venta	134,936	134,646	290	0.22
Cartera de créditos	32,784,301	27,832,205	4,952,096	17.79
Cuentas por cobrar	742,729	772,881	-30,152	-3.9
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>35,828,087</b>	<b>32,560,940</b>	<b>3,267,147</b>	<b>10.03</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
Bienes realizables, pagos y adjudicados	0	5,000	-5,000	-100
inmuebles, mobiliario y equipo	1,847,080	2,081,201	-234,121	11.25
Otros activos	362,835	353,542	9,293	2.63
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>2,209,915</b>	<b>2,439,743</b>	<b>-229,828</b>	<b>-9.42</b>
<b>Total Activo</b>	<b>38,038,002</b>	<b>35,000,682</b>	<b>3,037,320</b>	<b>8.68</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Obligaciones con asociados	28,931,220	26,214,238	2,716,982	10.36
Cuentas por pagar	354,324	304,041	50,283	16.54
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>29,285,544</b>	<b>26,518,279</b>	<b>2,767,265</b>	<b>10.44</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Provisiones	813,358	708,794	104,564	14.75
Otros pasivos	219,897	641,431	-421,534	65.72
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,033,255</b>	<b>1,350,225</b>	<b>-316,970</b>	<b>23.48</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>30,318,799</b>	<b>27,868,504</b>	<b>2,450,295</b>	<b>8.79</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital social	6,523,117	6,240,107	283,010	4.54
Capital adicional	0	0		
Reservas	892,072	608,787	283,285	46.53
Resultados acumulados	0	0		
Resultado del ejercicio	304,014	283,285	20,729	7.32
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,719,203</b>	<b>7,132,179</b>	<b>587,024</b>	<b>8.23</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>38,038,002</b>	<b>35,000,682</b>	<b>3,037,320</b>	<b>8.68</b>

**Apéndice D: Estado de Resultados de la Cooperativa San José de Cartavio**

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre del 2021

(Expresado en Nuevos Soles)

Flujo de Caja Libre Proyectado	2020	2021
Ingresos Financieros	6,295.67	6,484.54
Ingresos por Disponibles	104.99	108.14
Ingresos por inversiones negociables y a vencimiento	0.00	0.00
Intereses y Comisiones por cartera de créditos	6,059.71	6,241.50
Ingresos de Cuentas por Cobrar	130.72	134.64
Diferencia de cambio de operaciones varias	0.25	0.26
Gastos Financieros	1,576.85	1,624.16
Intereses y Comisiones por Obligaciones con asociados	1,525.42	1,571.18
Intereses por Adeudos y Obligaciones Financieras	50.61	52.13
Diferencia de cambio de Operaciones Varias	0.82	0.85
Otros gastos financieros	0.00	0.00
Intereses de cuentas por pagar	0.00	0.00
Margen Financiero Bruto	4,718.82	4,860.38
Provisiones para Incobrabilidad de Créditos del Ejercicio	792.80	816.59
Provisiones para Incobrabilidad de Créditos de Ejercicios A.	0.00	0.00
Provisiones para Desvalorización de Inversiones del Ejercicio	0.00	0.00
Margen Financiero Neto	3,926.02	4,043.80
Ingresos por Servicios Financieros	54.91	56.55
Gastos por Servicios Financieros	2.70	2.79
Utilidad o Perdida por diferencia de cambio	0.00	0.00
Margen Operacional	3,978.22	4,097.57
Gastos de Administración	3,775.53	3,888.80
Margen Operacional Neto	202.69	208.77
Provisión, Depreciación y Amortización	216.64	223.14
Resultado de Operación	-13.95	-14.37
Otros Ingresos y Gastos	327.35	337.17
Resultado del Ejercicio Antes de Impuestos	313.40	322.80
<u>Impuesto a la Renta</u>	<u>30.11</u>	<u>31.01</u>
Resultado Neto del Ejercicio	283.29	291.78