

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



Metodología del plan empresarial y el sistema de monitoreo
PERLAS para una adecuada evaluación financiera de las
COOPAC del Perú caso de estudio: COOPAC NSR - 2016

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTOR

Cynthia Elizabeth Alberca Valenzuela

Jhannett Elvira Briceño Chacón

Willam Percy Escobedo Medina

ASESOR

Carmen Rosa Valdivia Arenas

Lima, Perú

2018

“No puede haber una sociedad floreciente y feliz, cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados”

Adam Smith

Economista y Filósofo

Dedicatorias

A mis hijos Marcelo y Priscila, por ser mi inspiración para lograr todo lo que quiero.

A mis padres Lucas y Melania, por su generosidad y comprensión.

A mis hermanos Jorge, Antonio, Eduardo, Raúl, Jamy, Janet, Adela, Jhonny y Lucas,
porque están siempre conmigo en todo momento de mi vida.

Escobedo Medina, Willam Percy

A mis padres Pedro Alverca y Julia Valenzuela por su apoyo incondicional,
formación y consejos para el logro de mis metas.

A mi esposo Hugo Gutiérrez y mis hijos Lucas y Briana a quienes amo inmensamente;
quienes son y serán el impulso para seguir logrando nuevas metas

Alberca Valenzuela, Cynthia Elizabeth

A Dios, quien me dio la vida, a mis padres Julio y Elvira que, con su amor y paciencia, han
hecho todo lo posible para poder alcanzar mis objetivos académicos y personales.

A mi hija Natalia quien es la razón de mi existencia y pienso dejarle un buen ejemplo.

Briceño Chacón, Jhannett Elvira

Agradecimiento

Los autores agradecen a la profesora Carmen Rosa Valdivia Arenas, por su asesoría muy proactiva en el desarrollo de esta tesis, también agradecemos a COOPAC NSR, por permitirnos toda su información para hacer realidad este trabajo de investigación.

Índice temático

| | |
|---|-------------|
| Dedicatorias..... | ii |
| Agradecimiento..... | iii |
| Resumen | xiii |
| Abstract | xiv |
| Introducción..... | 1 |
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 3 |
| 1.1 Presentación del problema | 3 |
| 1.2 Justificación del problema | 4 |
| 1.3 Objetivos..... | 5 |
| 1.3.1 Objetivos General | 5 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos | 5 |
| CAPITULO II: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO (COOPAC NSR) | 7 |
| 2.1 Historia de la COOPAC NSR..... | 7 |
| 2.2 Misión | 8 |
| 2.3 Visión..... | 8 |
| 2.4 Valores Corporativos | 8 |
| 2.5 Principios: | 9 |
| 2.6 Organización..... | 9 |
| 2.7 Estructura Orgánica de la COOPAC NSR..... | 11 |
| CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL | 13 |
| 3.1 Antecedentes bibliográficos..... | 13 |
| 3.1.1 Antecedentes bibliográficos nacionales..... | 13 |
| 3.1.2 Antecedentes bibliográficos internacionales | 15 |
| CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE TRABAJO | 18 |
| 4.1 Metodología de la Investigación..... | 18 |
| 4.1.1 Método analítico y sintético: | 18 |
| 4.1.2 El método matemático | 19 |
| 4.1.3 Tipo de estudio | 20 |
| 4.1.4 Diseño de la investigación..... | 20 |
| 4.1.5 Identificación de variables e indicadores..... | 21 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 4.1.6 | Cooperativa en donde se centra la investigación..... | 23 |
| 4.1.7 | Procesamiento y análisis de la información | 23 |
| 4.2 | Metodología PERLAS | 25 |
| 4.2.1 | La metodología de evaluación PERLAS | 25 |
| 4.2.2 | Componentes del Sistema de monitoreo PERLAS..... | 26 |
| 4.2.3 | El Plan Empresarial | 39 |
| 4.2.4 | El Análisis de Diferenciales | 40 |
| CAPITULO V: DIAGNOSTICO EMPRESARIAL | | 41 |
| 5.1 | Aspectos económicos de contexto | 41 |
| 5.1.1 | Perspectivas de crecimiento de la economía mundial | 41 |
| 5.1.2 | Perspectivas de crecimiento de la economía peruana..... | 44 |
| 5.1.3 | Evolución de las microfinanzas a nivel nacional e internacional..... | 47 |
| 5.1.4 | Sector microfinanciero peruano..... | 48 |
| 5.2 | Análisis de la Situación Actual de COOPAC NSR | 57 |
| 5.2.1 | Participación del mercado | 58 |
| 5.2.2 | Capacidad Directiva | 60 |
| 5.2.3 | Políticas | 60 |
| 5.2.4 | Otorgamiento de Préstamos y Cobranza | 63 |
| 5.2.5 | Principales servicios financieros que presta COOPAC NSR | 67 |
| 5.2.6 | Mercadeo | 68 |
| 5.2.7 | Análisis de la competencia | 69 |
| 5.2.8 | Relaciones Externas..... | 72 |
| 5.2.9 | Análisis de operaciones: Posicionamiento Estratégico | 73 |
| 5.2.10 | Campo de la Membresía | 73 |
| 5.2.11 | Productos | 73 |
| 5.2.12 | Valor Agregado | 76 |
| 5.2.13 | Precios | 77 |
| 5.2.14 | Calidad de Servicio..... | 77 |
| 5.2.15 | Canales/Sistemas de Entrega | 77 |
| 5.2.16 | Análisis de la Tecnología | 78 |
| 5.2.17 | Análisis de los Recursos Humanos..... | 80 |
| 5.2.18 | Imagen | 81 |
| 5.2.19 | Diferenciación | 81 |

| | | |
|--|---|------------|
| 5.3 | Situación financiera actual de COOPAC NSR | 82 |
| 5.4 | Desarrollo del sistema de monitoreo PERLAS Actual en COOPAC NSR | 84 |
| 5.4.1 | Análisis PERLAS COOPAC NSR | 87 |
| 5.4.2 | Indicadores PERLAS | 88 |
| 5.4.3 | Objetivos del plan mediante el PERLAS | 91 |
| 5.5 | Conclusiones importantes a tener en cuenta en el Plan Empresarial | 129 |
| CAPITULO VI: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL PLAN EMPRESARIAL..... | | 131 |
| 6.1 | Metas establecidas por el sistema de monitoreo PERLAS para el Plan Empresarial (Financiero) 2017 en la COOPAC NSR. | 131 |
| 6.2 | Lineamientos para la elaboración del Plan Empresarial (Financiero) 2017 en la COOPAC NSR. | 132 |
| 6.3 | Actividades complementarias, para el cumplimiento de objetivos del plan empresarial (financiero). | 140 |
| 6.3.1 | Actividades del objetivo Nro. 1 | 141 |
| 6.3.2 | Actividades del objetivo Nro. 2 | 145 |
| 6.3.3 | Actividades del objetivo Nro. 3 | 147 |
| 6.3.4 | Actividades del objetivo Nro. 4 | 147 |
| 6.4 | Presupuesto para el cumplimiento de las actividades Año 2017 | 152 |
| 6.5 | Resumen de las etapas a implementarse en la Metodología del Plan Empresarial y el Sistema de Monitoreo PERLAS. | 156 |
| 6.6 | Prioridad y viabilidad de las acciones del Plan Empresarial | 157 |
| VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 158 |
| 7.1 | Conclusiones | 158 |
| 7.2 | Recomendaciones | 161 |
| ANEXOS | | 164 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 186 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Operacionalización de Variables..... | 21 |
| Tabla 2: Tabla Metas de Excelencia PERLAS para Protección..... | 27 |
| Tabla 3: Tabla Metas de Excelencia PERLAS para Estructura Financiera..... | 29 |
| Tabla 4: Tabla Metas de Excelencia PERLAS para Rendimientos y Costos..... | 32 |
| Tabla 5: Tabla Metas de Excelencia PERLAS para Liquidez..... | 35 |
| Tabla 6: Tabla Metas de Excelencia PERLAS para Activos Improductivos | 36 |
| Tabla 7: Tabla Metas de Excelencia PERLAS para Señales Expansivas..... | 38 |
| Tabla 8: Proyecciones de Recuperación de la Economía Mundial para el año 2016 – 2017. | 43 |
| Tabla 9: Crecimiento del PBI de los principales países de América (Porcentajes)..... | 45 |
| Tabla 10: Ratio de Morosidad Sistema Financiero Formal 1993 -2016..... | 53 |
| Tabla 11: Morosidad por tipo de Crédito 2016 | 54 |
| Tabla 12: Ranking de las COOPAC a diciembre del 2016(En Miles de Soles)..... | 55 |
| Tabla 13: Principales Competidores de la COOPAC NSR a abril del 2016..... | 56 |
| Tabla 14: Índice de penetración por agencias de la COOPAC NSR al 2016..... | 57 |
| Tabla 15: Principales Competidores de la COOPAC NSR a Setiembre del 2016 | 59 |
| Tabla 17: Principales productos financieros de la Coopac NSR 2016..... | 67 |
| Tabla 17: Estructura de las colocaciones de la COOPAC NSR a diciembre del 2016 | 74 |
| Tabla 18: Estructura de las fuentes de fondeo COOPAC NSR en el año 2015 y 2016 | 75 |
| Tabla 19: Datos relevantes de las Agencias de la COOPAC NSR..... | 78 |
| Tabla 20: Indicadores de Fenacrep de la COOPAC NSR a diciembre del 2016..... | 83 |
| Tabla 22: Indicadores PERLAS relevantes de la COOPAC NSR (2010 – 2016)..... | 86 |
| Tabla 23: Detalle de Depósitos por rango de Edad de la Membresía a diciembre 2010..... | 92 |
| Tabla 24: Detalle de Depósitos por rango de Edad de la Membresía a diciembre 2016..... | 92 |
| Tabla 25: Detalle por Monto de Depósitos de la COOPAC NSR a diciembre 2010 | 93 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 26: Detalle por Monto de Depósitos de la COOPAC NSR a diciembre 2016 | 93 |
| Tabla 27: Detalle por Categoría Final de Depósitos de la COOPAC NSR a diciembre 2010 | 94 |
| Tabla 28: Detalle por Categoría Final de Depósitos de la COOPAC NSR a diciembre 2016 | 94 |
| Tabla 29: Descomposición de la Cartera de Préstamos de la COOPAC NSR a diciembre 2010 | 96 |
| .Tabla 30: Descomposición de la Cartera de Préstamos de la COOPAC NSR a diciembre 2016 | 97 |
| Tabla 31: Tendencias de Activos, Pasivos y Patrimonio de la COOPAC NSR a diciembre 2016 | 100 |
| Tabla 32: Tendencias de Ingresos y Gastos de la COOPAC NSR a diciembre 2016 | 101 |
| Tabla 33: Resumen de las principales tendencia de la COOPAC NSR a diciembre 2016 | 115 |
| Tabla 34: Tabla que mide el rendimiento de Activos Productivos (2009- 2017)..... | 119 |
| Tabla 35: Tabla que mide el Rendimiento de Activos Promedio (2009- 2017)..... | 120 |
| Tabla 36: Tabla que muestran los costos del fondeo (2009- 2017)..... | 120 |
| Tabla 37: Tabla que muestran el Rendimiento de los Préstamos (2009- 2017)..... | 121 |
| Tabla 38: Tabla que muestran el Rendimiento de los Préstamos (2009- 2017)..... | 121 |
| Tabla 39: Cálculos del diferencial actual | 124 |
| Tabla 40: Cálculo del Balance General proyectado de la COOPAC NSR al 2017..... | 134 |
| Tabla 41: Componentes del Estado de resultados 2017 | 135 |
| Tabla 42: Cálculo de Ingresos del Plan Empresarial 2017 | 136 |
| Tabla 43: Tasa Empresarial Necesaria para cubrir los objetivos financieros..... | 137 |
| Tabla 44: Indicadores PERLAS de la COOPAC NSR (2010 – 2016), Contiene la Metas para el año 2017 | 139 |
| Tabla 45: Objetivos y metas del Plan Empresarial (financiero) al 2017 | 141 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 46: Tabla resumen presupuesto ajustado de Ingresos y Gastos, para cumplir con el Plan Empresarial..... | 154 |
| Tabla 47: Resumen de las etapas a implementarse en la Metodología del Plan Empresarial y el Sistema de Monitoreo PERLAS. | 156 |
| Tabla 48: Resumen de actividades del Plan Empresarial en orden de prelación y prioridad | 157 |

Índice de gráficos

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1: Valores Cooperativos de la COOPAC NSR | 9 |
| Gráfico 2: Ubicación de Agencias en la Región Cajamarca y La Libertad de la COOPAC NSR | 10 |
| Gráfico 3: Organigrama General de la COOPAC NSR | 12 |
| Gráfico 4: Evolución del tipo de cambio año desde diciembre del 2015 a noviembre del 2016 | 46 |
| Gráfico 5: Proyecciones económicas para el 2016 y 2017..... | 46 |
| Gráfico 6: Diez departamentos del Perú, con menor morosidad para junio 2016..... | 53 |
| Gráfico 7: Proceso de Otorgamiento del Crédito | 64 |
| Gráfico 8: Proceso de Cobranza del Crédito | 65 |
| Gráfico 9: Diagrama de flujo del proceso del Crédito y su cobranza en la COOPAC NSR66 | |
| Gráfico 10: Resumen de las principales tendencias de la COOPAC NSR diciembre 2016 | 115 |
| Gráfico 11: Resumen de las principales tendencias de la COOPAC NSR diciembre 2016 | 116 |
| Gráfico 12: Resumen de las principales tendencias de la COOPAC NSR diciembre 2016 | 116 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|-----|
| Ilustración 1: Diseño cuenta Chiquiahorro | 142 |
| Ilustración 2: Diseño cuenta Plan Ahorro Programado. | 143 |
| Ilustración 3: Diseño Club del Cuis..... | 144 |
| Ilustración 4: Sorteos para socios ganadores por ahorros | 144 |
| Ilustración 5: Diseños volantes producto Credicadenas | 145 |
| Ilustración 6: Adquisición de motocicletas, para una estrategia agresiva de captaciones y colocaciones..... | 146 |
| Ilustración 7: Compra de Cajeros Automáticos nuevos para todas las agencias..... | 148 |
| Ilustración 8: Bingo Show en Cajabamba y Huamachuco | 149 |
| Ilustración 9: Vista actual - Vista a lograr | 149 |
| Ilustración 10: Vista exterior a lograr, en la agencia de Cajabamba. | 150 |
| Ilustración 11: Vista a Lograr en ambientes Internos de Coopac NSR..... | 151 |
| Ilustración 12: Identificación del Trabajador de Coopac NSR con su Institución. | 152 |

Índice de anexos

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Balance General COOPAC NSR con el modelo PERLAS (2010 – 2016)..... | 165 |
| Anexo 2: Estado de Ganancias y Pérdidas COOPAC NSR con el modelo PERLAS (2010 – 2016)..... | 167 |
| Anexo 3: Indicadores PERLAS de la COOPAC NSR (2010 – 2016) | 169 |
| Anexo 4: Cálculos de Rendimiento sobre Activos Productivos..... | 170 |
| Anexo 5: Componentes del Sistema de Monitoreo PERLAS | 173 |
| Anexo 6. Cambio de Composición del Balance General para PERLAS..... | 180 |
| Anexo 7. Cambio de Composición del Estado de Ganancias y Pérdidas para PERLAS .. | 181 |
| Anexo 8. Presupuesto PERLAS para el año 2017..... | 182 |

Resumen

La presente investigación describe la propuesta de un modelo de **evaluación financiera** orientado al sector de las **Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC)**. La iniciativa parte del análisis de la situación financiera de una cooperativa ubicada en el norte del Perú: Nuestra Señora del Rosario (COOPAC NSR) donde para efectos del estudio se ha tomado en cuenta que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones del sector micro financiero no bancario - IMFNB. Para la COOPAC NSR en los años 2013 al 2016 sus indicadores PERLAS sufrieron deterioros donde ésta COOPAC ha podido enfrentar los problemas políticos, legales y económicos que giran en su entorno; pero esto podría mejorar utilizando esta metodología planteada en el presente trabajo ya que además de contar con un sistema de alertas temprano (**problemas financieros**) que se detectan al ser comparadas con las **metas de excelencia** del sistema de monitoreo financiero PERLAS; aplica una metodología llamada Plan Empresarial, el cual corrige los problemas detectados en un horizonte de tiempo; en tal sentido se quiere lograr proponer *“una metodología de mejora financiera para cooperativas de ahorro y crédito, utilizando el sistema de monitoreo PERLAS y el Plan Empresarial”* apuntando a lograr objetivos específicos y determinantes toda vez que el **sistema de monitoreo PERLAS** contempla dentro de su estructura los **ratios financieros** que nos ayudarán a medir la situación financiera de las cooperativas de ahorro y crédito. Este sistema utiliza un monitoreo basado en **metas de excelencia**, los cuales han sido diseñados por el Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU) para su manejo en el sector cooperativo; y el Plan Empresarial traza el horizonte y el camino a seguir para lograr estas metas. Esta tesis resultará muy útil y con ella todas las orientaciones y conclusiones que fruto del análisis del sistema de monitoreo PERLAS y de la metodología del Plan empresarial, permitirán mejorar la gestión financiera en las COOPACs. Esto se puede inferir, ya que en el año 2017 (proyectado), el uso de estas herramientas de análisis en la gestión: 2010-2016 en la COOPAC NSR, se puede observar claramente como las tendencias van cambiando notoriamente y los indicadores financieros van mejorando.

Palabras clave: COOPAC, Sistema de Monitoreo PERLAS, Plan Empresarial, ratios financieros, metas de excelencia, WOCCU, problemas financieros.

Abstract

The present investigation describes the proposal of a financial evaluation model oriented to the sector of Savings and Credit Cooperatives (COOPAC). The initiative is based on the analysis of the financial situation of a cooperative located in the north of Peru: Nuestra Señora del Rosario (COOPAC NSR) where, for the purposes of the study, it has been taken into account that savings and credit cooperatives are institutions of the microfinance sector non-banking. For the COOPAC NSR in the years 2013 to 2016 its PERLAS indicators suffered deteriorations where COOPAC has been able to face the political, legal and economic problems that revolve around it; but this could be improved using this methodology proposed in the present work since in addition to having an early warning system (financial problems) that are detected when compared with the goals of excellence of the PERLAS financial monitoring system; applies a methodology called Business Plan, which corrects the problems detected in a time horizon; In this sense we want to propose "a methodology of financial improvement for credit unions, using the PERLAS monitoring system and the Business Plan" aiming to achieve specific and decisive objectives every time that the monitoring system PEARLS considers within its structure the financial ratios that will help us measure the financial situation of credit unions. This system uses monitoring based on goals of excellence, which have been designed by the World Cooperative Council (WOCCU) for its management in the cooperative sector; and the Business Plan traces the horizon and the way forward to achieve these goals. This thesis will be very useful and with it all the orientations and conclusions that result from the analysis of the PERLAS monitoring system and the business plan methodology, will allow improving the financial management in the COOPACs. This can be inferred, since in 2017 (projected), the use of these analysis tools in the management: 2010-2016 in the COOPAC NSR, it can be clearly observed how the trends are changing markedly and the financial indicators are improving .

Words fix: COOPAC, PEARLS Monitoring System, Business Plan, financial ratios, excellence goals, WOCCU, financial problems.