

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DIGITAL PARA  
MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA Y LA CALIDAD  
DE SERVICIO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO MICROFINANZAS PRISMA  
LIMA - 2017**

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

**AUTOR**

**Luis Enrique García Bedregal**

**ASESOR**

**Mg. José Calderón Raffo**

Lima, Perú

2017

## DEDICATORIA

*A Mary, mi madre, mi  
ejemplo de lucha, fortaleza y  
perseverancia.*

*A Daniela y Gabriela,  
inteligentes, valientes,  
constantes, rebeldes, bellas,  
soñadoras. Mi inspiración en  
cada sonrisa.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A los directores y al personal de la COOPAC MFP por facilitar mi participación en esta maestría, pero, principalmente por su apoyo constante, su confianza y sobre todo por su compromiso con la organización y con miles de socias a las que servimos.*

*A la Universidad Católica Sedes de Sapientiae, a sus profesores y en particular a mi asesor de tesis, por sus valiosas enseñanzas, por su pensamiento crítico y aporte para el fortalecimiento de mis capacidades profesionales.*

## INDICE TEMATICO

Resumen .....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Presentación del problema .....	5
1.2. Justificación del problema.....	10
1.3. Objetivos .....	11
1.3.1. Objetivo General .....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
<b>CAPÍTULO II: INFORMACION SOBRE LA EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Reseña histórica.....	12
2.2 Estructura organizacional.....	13
2.2.1 Misión .....	13
2.2.2 Visión.....	13
2.2.3 Valores .....	14
2.2.4 Organigrama.....	14
2.2.5 Giro del negocio y actividad económica .....	17
<b>CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>18</b>
3.1 Antecedentes bibliográficos .....	18
3.1.1 Antecedentes bibliográficos internacionales .....	18
3.1.2 Antecedentes bibliográficos nacionales .....	21
3.2 Análisis del sector .....	25
3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana.....	25
3.2.2 Análisis del sector financiero peruano .....	31
3.2.3 Análisis del subsector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	34
3.3 Características sociales, económicas y demográficas .....	36
3.3.1 Población.....	36
3.3.2 Migración .....	38
3.3.3 Pobreza.....	38
3.3.4 Educación.....	39
3.3.5 Población Económicamente Activa.....	40

3.3.6	Perfil de los socios de la COOPAC Microfinanzas PRISMA.....	42
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....		45
4.1	Metodología del trabajo de investigación .....	45
4.2	Identificación del área de mejora .....	46
4.3	Objetivos del Área.....	47
4.3.1	Staff del Área de Negocios.....	48
4.3.2	Staff del Área de Operaciones.....	49
4.3.3	Funciones y procesos del área.....	49
4.4	Análisis FODA -Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-.....	51
4.5	Principales causas del problema.....	52
4.6	Evolución de indicadores financieros.....	55
4.7	Objetivos del plan de mejoras .....	56
CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA.....		58
5.1	Acciones de mejora a aplicar. ....	58
5.1.1	Matriz FODA cruzada.....	58
5.1.2	Las 5 Fuerzas Competitivas .....	60
5.1.3	Selección de la estrategia genérica.....	64
5.1.4	Identificación de oportunidades de mejora .....	66
5.2	Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora .....	68
5.2.1	Propuestas específicas .....	68
5.2.2	Creando una Estrategia Digital.....	70
5.2.3	Propuesta de Valor .....	71
5.2.4	Resultados esperados.....	73
5.2.5	Recursos necesarios.....	74
5.2.5.1	Recursos humanos.....	74
5.2.5.2	Recursos físicos -equipos y otros-.....	75
5.2.5.3	Recursos financieros – Presupuesto .....	78
5.3	Restricciones .....	79
5.4	Dificultad en la implementación .....	80
5.4.1	Dificultad en los plazos .....	80
5.4.2	Viabilidad Financiera .....	81
5.4.3	Resumen .....	85
5.5	Prioridades en las líneas de actuación .....	86
5.6	Plan de Acción .....	87
5.6.1	Objetivos del Plan de Acción .....	87

5.6.2	Actividades para implementar el Plan de Acción .....	88
5.6.3	Asignación de recursos para cada secuencia.....	90
5.6.4	Área y persona encargada de la actividad propuesta.....	90
5.7	Programa de seguimiento y control de las acciones.....	93
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		80
6.1	Conclusiones .....	80
6.2	Recomendaciones.....	82
BIBLIOGRAFIA.....		83

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Evolución de los créditos directos en el Sistema Financiero Nacional, 2010-2016 (millones de Soles)</i> .....	33
<i>Tabla 2: Evolución del saldo de depósitos en el Sistema Financiero Nacional, 2010-2015 (millones de soles)</i> .....	34
<i>Tabla 3: Principales cuentas cooperativas de ahorro y crédito (Millones de Soles)</i> .....	35
Tabla 4: Niveles de Pobreza en el Perú, 2007 – 2016.....	39
Tabla 5: Indicadores de monitoreo.....	47
Tabla 6: Análisis FODA .....	52
Tabla 7: Indicadores de Gestión Históricos.....	56
Tabla 8: Matriz FODA cruzada .....	59
Tabla 9: Identificación de Oportunidades de Mejora y Alternativas de Solución .....	67
Tabla 10 Categorías de las iniciativas digitales a implementar.....	69
Tabla 11: Inversiones en equipos y aplicaciones .....	79
Tabla 12: Costos operativos marginales .....	79
Tabla 13: Flujo de caja sin proyecto.....	82
Tabla 14: Flujo de caja con proyecto.....	84
Tabla 15: Resumen de las acciones de mejora.....	85
Tabla 16: Cronograma de actividades .....	92
Tabla 17: Guía de Monitoreo .....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Evolución Anual del PBI, 2005 – 2016.....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 2: Tasa de interés de referencia, 2005-2016.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 3: Tipo de cambio (Precio del Dólar, expresado en Soles), 2005-2015 .....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 4: Evolución de la inflación.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 5: Evolución de la población, según censos nacionales .....</b>	<b>36</b>
<b>Gráfico 6: Población estimada por género, 2005-2016 (en miles).....</b>	<b>37</b>
<b>Gráfico 7: Nivel educativo de la PEA ocupada a diciembre 2015 .....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 8: PEA ocupada según tipo de empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>Gráfico 9: Distribución de personas según NSE 2015 .....</b>	<b>43</b>



## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:Organigrama de la COOPAC Microfinanzas PRISMA – Sede Central ...	16
Ilustración 2:Organigrama de la COOPAC Microfinanzas PRISMA: Agencias .....	17
Ilustración 3: Propuesta de Valor CANVAS:.....	73
Ilustración 4: Priorización de alternativas digitales.....	86

## Resumen

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas PRISMA (COOPAC MFP) es una organización que inició sus operaciones en el 2014 y que la actualidad realiza operaciones en cuatro agencias distribuidas en el país y cuenta con aproximadamente 11 mil socios. La razón de este estudio es hacer una propuesta de mejora de los procesos de evaluación de créditos tendientes a generar una mayor eficiencia dado que se observa algunas deficiencias y demoras que afectan a los resultados de la organización. Se ha observado que los procesos de evaluación, siendo rigurosos, toman demasiado tiempo y restan la productividad del personal. Para realizar este trabajo se ha recabado información del personal mediante grupos focales y se ha investigado los aspectos relacionados con el entorno digital, la tecnología de información y aplicaciones disponibles y aplicables a la entrega de servicios financieros. Del análisis realizado se concluye que el entorno tecnológico digital ofrece distintos recursos accesibles que, seleccionados y usados apropiadamente, fortalecerán y potenciarán la entrega de los servicios financieros, creando valor para la organización y para el socio de la cooperativa; pero, antes y durante el proceso de implementación deben realizarse actividades de sensibilización dirigidas al personal, con el propósito de disminuir las barreras de rechazo al proyecto.

Palabras clave: evaluación de créditos, recurso tecnológico creditico, cooperativas de ahorro y crédito

## **Abstract**

The PRISMA Microfinance Savings and Credit Cooperative (COOPAC MFP) is an organization that began operations in 2014 and currently operates in four agencies distributed in the country and has approximately 11 thousand members. The reason for this study is to make a proposal to improve the credit evaluation processes aimed at generating greater efficiency given that there are some deficiencies and delays that affect the results of the organization. It has been observed that evaluation processes, being rigorous, take too much time and subtract staff productivity. To carry out this work, personnel information has been collected, through focus groups and aspects related to the digital environment, information technology and applications available and applicable to the delivery of financial services have been investigated. From the analysis carried out, it is concluded that the digital technological environment offers different accessible resources that, properly selected and used, will strengthen and enhance the delivery of financial services, creating value for the organization and for the cooperative partner. But, before and during the process of implementation should be carried out awareness activities aimed at staff, in order to reduce the barriers of rejection to the project.

Keywords: credit evaluation, credit technology resource, credit unions

## **Introducción**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas PRISMA (COOPAC MFP) es una organización que inició sus operaciones en el 2014 con el propósito de ofrecer servicios financieros, principalmente, a mujeres microempresarias rurales en zonas vulnerables del país. En la actualidad la cooperativa realiza operaciones en cuatro agencias distribuidas en el país y cuenta con aproximadamente 11 mil socios.

La razón de este estudio es hacer una propuesta de mejora de los procesos de evaluación de créditos que tienen una eficacia relativa en la actualidad porque permiten realizar una buena selección de los prestatarios a través de dos componentes críticos: la evaluación de la voluntad de pago a través de la filtración de los socios sobre sus antecedentes y referencias de pago mediante un procedimiento de búsqueda que toma un tiempo y por otro lado se tiene la evaluación de la capacidad de pago que se logra a través de un análisis a profundidad sobre el flujo de ingresos neto del hogar y del negocio. Sin embargo, los procesos de evaluación, siendo rigurosos, toman demasiado tiempo y restan la productividad del personal, quienes deben recoger la información en el campo, es decir, en los domicilios y en los locales donde los socios realizan sus negocios. Este es uno de los problemas que se analiza en el trabajo porque genera ineficiencias en la organización.

Para realizar este trabajo se ha recabado información de su propio personal mediante grupos focales. Además de ello, se ha investigado los aspectos relacionados con el entorno digital, la tecnología de información y aplicaciones disponibles y aplicables a la entrega de servicios financieros. Para esto último se aplicó entrevistas a expertos en TICs.

El objetivo de este trabajo de investigación es proponer un plan de fortalecimiento de las capacidades institucionales de la COOPAC Microfinanzas PRISMA, basado en el uso de aplicaciones y recursos informáticos, gadgets tecnológicos y con un mayor soporte del SIG con el propósito de lograr una mayor eficiencia operativa, optimizando los procesos de evaluación de créditos, supervisión y mejora de la calidad de la cartera de crédito.

Este trabajo de investigación se inicia con el capítulo I en el cual se plantea el problema de investigación, mientras en el capítulo II se hace la revisión conceptual correspondiente. En el capítulo III se indican los aspectos metodológicos que se han considerado en el estudio y en el capítulo IV se presenta, discute y analiza el problema del trabajo. En el capítulo V se presenta el plan de mejora que se considera pertinente para la organización y se culmina con el capítulo VI de Conclusiones y recomendaciones del estudio.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1. Presentación del problema

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microfinanzas PRISMA (COOPAC MFP) inició sus operaciones en mayo del 2014 con el propósito de ofrecer servicios financieros, principalmente, a mujeres microempresarias rurales en zonas vulnerables del país. Actualmente, opera en cuatro agencias y, de acuerdo a información estadística interna, al cierre del primer semestre de 2017 tenía más de 11 mil socios, entre ellos 6.8 mil con créditos vigentes, con una cartera activa de 7.9 millones de Soles y con un nivel de riesgo crediticio ( $PAR > 30$ ) de 0.81%, sin embargo, un mes antes, se realizó un castigo de créditos incobrables equivalente a 1.6% de la cartera total.

Durante sus dos primeros años de funcionamiento, la COOPAC MFP registró altas tasas de crecimiento en la captación de socios y prestación de sus servicios financieros, sin embargo, desde el tercer año de operaciones el crecimiento se redujo drásticamente, afectando el cumplimiento de las metas de colocación establecidas en el POA<sup>1</sup> 2016 y POA 2017. Esta situación, afecta la generación de ingresos, a la vez, ubica la razón de *eficiencia operativa* (gastos de administración/cartera promedio) en niveles muy altos (32% en 2014, 37% en 2015, 36% en 2016 y 38% al cierre de junio 2017), de continuar esta tendencia, podría poner en riesgo la viabilidad económico-financiera de la institución.

---

<sup>1</sup> Plan Operativo Anual

Los procesos de evaluación de créditos son eficaces, permiten realizar una buena selección de los prestatarios a través de dos componentes críticos:

- La *evaluación de la voluntad de pago* a través de la filtración de los socios sobre sus antecedentes y referencias de pago, consultando vía internet las centrales de riesgo para verificar si los solicitantes de crédito mantienen créditos vigentes y/o vencidos en otras instituciones financieras. En ocasiones, resulta que algunos solicitantes se encuentran sobre endeudados o tienen mala calificación de crédito. Situación que implica el rechazo de sus solicitudes de crédito, con la pérdida del tiempo ya invertido en la promoción, visita de campo y pre-conformación de grupo (en los casos de créditos de banca comunal).
- La *evaluación de la capacidad de pago* que se logra a través de un análisis a profundidad sobre el flujo de ingresos neto del hogar y del negocio, de esta manera, se asegura un alto retorno de pago de los créditos otorgados.

Sin embargo, los procesos de evaluación, siendo rigurosos, toman demasiado tiempo y restan la productividad del personal, quienes deben recoger la información en el campo, es decir, en los domicilios y en los locales donde los socios realizan sus negocios. Esta información es adquirida en libretas de notas -además de ser corroborada con algunos medios probatorios- luego, en la oficina, se alimenta el Sistema de Información Gerencial -SIG<sup>2</sup>- con los datos socioeconómicos del solicitante y, complementariamente, con base en la información financiera se construye la propuesta de crédito, utilizando hojas de

---

<sup>2</sup> Software para la administración de las operaciones financieras y contables de la COOPAC MFP, denominado Señor Cautivo

Excel. De esta manera, la información se procesa hasta dos veces adicionales después de su adquisición, lo que evidentemente afecta la eficiencia operativa, pues, resulta en un proceso largo antes de que llegue al Comité de Crédito para su aprobación.

Aunque los documentos exigidos para solicitud del crédito son simples (DNI de titular, cónyuge y avales, de ser el caso, acompañados del recibo de pago actualizado de un servicio público), el proceso de formalización del crédito resulta tedioso, siendo la presencia de los intervinientes (socio, cónyuge y avales) obligatoria para la toma de las firmas en: Contrato de préstamo, pagaré, resumen de condiciones, autorización de uso de datos, cronograma de pagos, certificados de seguro de Desgravamen y Vida -la solicitud, certificado es completada manualmente por el Asesor de Crédito-. Con todo ello, se incrementa el tiempo en la atención por parte del Asesor de Crédito, del Analista de Operaciones y hasta del propio socio y acompañantes, además de encarecer su costo de transacción.

Asimismo, la mora, aun cuando sea baja, ocupa tiempo de los asesores de crédito y gerente de agencia en actividades de seguimiento y recuperación de los créditos morosos. La mora se produce, principalmente, por incumplimiento de las políticas de crédito y, en menor medida, por algunos actos de deshonestidad por parte de malos Asesores de Crédito. Para prevenirla, se requiere, intensificar las labores de supervisión de parte de los Gerentes de Agencia y de los órganos de Control de la COOPAC: Auditoría Interna, Riesgos, Gerencia de Negocio, tanto en los procesos de evaluación de los créditos, como en su recuperación, más aún, si se trata de créditos vencidos. Debiendo asegurarse de que el Asesor de Crédito realice, también, las visitas de cobranza cuando sea necesario.



Una alternativa que puede tener un alto impacto en mejorar la eficiencia operativa y la calidad de atención al socio, puede ser el uso más intensivo de la tecnología.

Siendo que la vinculación entre la tecnología y las finanzas es cada vez mayor, en el mercado existen un conjunto de gadgets<sup>3</sup>, sistemas, aplicaciones y planes de datos a costos accesibles que convenientemente adaptados, pueden ayudar a reducir los tiempos de evaluación de créditos, mejorar los procesos de supervisión y a la vez impactar favorablemente en mantener una calidad de cartera saludable. Así, por ejemplo, un *Smartphone* con las aplicaciones apropiadas, podría tener los siguientes usos:

- Consultar inmediatamente a la central de riesgo la condición deudora del solicitante y, así, darle una respuesta rápida sobre su aceptación como sujeto de crédito.
- Recolectar la información en las visitas de campo, con la opción de traslado al SIG y de exportación a una hoja de Excel, evitando el ingreso manual de datos.
- Fotografiar del negocio como sustento, complementario, del crédito -previene la presentación de socios sin actividad económica-
- Portar la base de datos para revisar la posición deudora del socio frente a la COOPAC y, así, tomar decisiones o responder consultas durante las visitas de campo.
- Gestionar las visitas de cobranza de créditos vencidos, portando los reportes de mora, planificando rutas y subiendo información sobre resultados y compromisos de pago.

---

<sup>3</sup> Dispositivos que tienen un propósito y una función específica, generalmente de pequeñas proporciones, prácticas y a la vez novedosas.

- Monitoreo de las rutas y tiempos del personal de campo en sus gestiones de evaluación y recuperación de créditos con aplicaciones de GPS.
- Captar las huellas digitales de los intervinientes en las firmas de los documentos de formalización de créditos, así, no será necesario su desplazamiento hasta las oficinas.

Estas acciones pueden complementarse y potenciarse con mejoras en el SIG:

- En principio, se requiere que el SIG permita la descarga de información en la base de datos desde la aplicación celular.
- Se requiere mejorar el módulo de ficha socio económica que permita ingresar toda la información necesaria del socio para su evaluación de crédito.
- Las solicitudes-certificados de los seguros de Desgravamen y Vida, deben ser emitidos por el SIG, evitando su llenado manual.
- También, es necesario que el SIG mejore sus reportes de análisis de información para la toma de decisiones gerenciales.

Pero, además, se debe implementar y promover internamente el uso intensivo de plataformas de comunicación o de almacenamiento de archivos como Skype o Webinar, Google Drive u OneDrive, con el propósito de mejorar la comunicación institucional, la elaboración compartida de documentos, la coordinación y el seguimiento de tareas, logrando optimizar el tiempo en la ejecución de actividades, en la supervisión y en la toma de decisiones.

## 1.2. Justificación del problema

A través del presente plan de mejora, se busca identificar acciones y herramientas que ayuden a retomar la senda del crecimiento a fin de incrementar la obtención de los ingresos financieros que aseguren la viabilidad de la organización en el largo plazo, logrando a la vez mejorar el capital social con el incremento de remanentes. De esta forma, se beneficiará a los socios, al participar en una organización más sólida y porque podrán obtener una mayor participación de los remanentes anuales por sus aportes y por el uso de los servicios financieros de la COOPAC MFP.

Este propósito, está alineado con el objetivo estratégico N°3 del plan estratégico de la organización : *Consolidar la gestión de COOPAC MFP de una forma sostenible, estandarizada y supervisada, contando con una estructura orgánica y procesos internos que permitan generar el desarrollo institucional y el de los socios.* Pues, una de las acciones identificadas para alcanzar este objetivo es optimizar los procesos y utilización de mejores herramientas en la evaluación y supervisión del Área de Negocios para incrementar la productividad y reducir la morosidad; de esta manera, disminuirá la carga de trabajo por oficial de crédito y se reducirá el costo operativo respecto a la cartera promedio -eficiencia operativa- indicador que ha sido observado reiteradamente por FENACREP y que se espera mejorar en el futuro, con la puesta en marcha de este plan de mejora.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Proponer un plan de fortalecimiento de las capacidades institucionales de la COOPAC Microfinanzas PRISMA, basado en el uso de aplicaciones y recursos informáticos, gadgets tecnológicos y con un mayor soporte del SIG con el propósito de lograr una mayor eficiencia operativa, optimizando los procesos de evaluación de créditos, supervisión y mejora de la calidad de la cartera de crédito.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las características de la COOPAC MFP dentro del contexto actual del sector de microfinanzas.
- Realizar un diagnóstico institucional que permita identificar los procesos susceptibles de mejora en la evaluación y supervisión del Área de Negocios de la COOPAC MFP.
- Diseñar un Plan de Mejora que impacte positivamente en mejorar la eficiencia operativa institucional, reducir el costo de transacción de socios, mejorar la satisfacción sobre los servicios y productos ofrecidos y disminuir el riesgo crediticio.

## CAPÍTULO II: INFORMACION SOBRE LA EMPRESA

### 2.1 Reseña histórica

El origen de la COOPAC MFP, se remonta a la creación de la Dirección de Microfinanzas de Asociación Benéfica PRISMA<sup>4</sup> (ABP), área creada en 1993 para ofrecer servicios de crédito como complemento de sus otros programas de desarrollo dirigidos a poblaciones vulnerables. Su principal producto financiero fue la banca comunal<sup>5</sup>. Esta Dirección, mantuvo un ritmo sostenido de crecimiento hasta el 2009, cuando alcanzó hasta 30,000 clientes. En este punto máximo, intentó regularse dentro del sistema financiero peruano; sin embargo, sus esfuerzos, de tres años en este proceso, resultaron infructuosos y, por contrario, afectaron fuertemente la gestión institucional: se redujo la cartera, creció la morosidad y se produjo una crisis de liquidez, además de la pérdida de motivación y compromiso del personal.

El plan de rescate implicaba conseguir un financiamiento extraordinario que no se pudo concretar. En tales circunstancias, ABP decidió vender su cartera de crédito y finalizar las operaciones de la Dirección de Microfinanzas. A inicios de 2014, un grupo de promotores, compuesto por los trabajadores salientes, con apoyo de algunos de los acreedores, decidieron adquirir parte de la cartera de créditos para darle continuidad a la

---

<sup>4</sup> ONG de amplia trayectoria a nivel nacional, tiene más de 30 años de experiencia en la promoción del desarrollo, a través de sus programas de salud, educación, agricultura y microfinanzas, entre otros.

<sup>5</sup> Metodología de crédito grupal para la inclusión financiera, por la cual se asocian 10 a 30 socios, principalmente mujeres, nombran una junta directiva y se garantizan mutua y solidariamente, además del crédito, acceden a servicios de ahorro y educación.

prestación de los servicios financieros. Aprovecharon la personería jurídica que, como cooperativa de ahorro y crédito, un año atrás, ABP había logrado inscribir en Registros Públicos. Esta personería resultó ideal, pues permitía dar a los clientes un nuevo rol, el de socios, empoderándolos para la toma de decisiones y gobernanza de la organización.

De esta manera, la nueva COOPAC MFP inició sus actividades en el segundo trimestre de 2014, en tres agencias: Pucallpa en la región Ucayali, San Francisco en la región Ayacucho y Pichari en la región Cusco. Habiendo logrado un buen desempeño en sus dos primeros años de actividad, en términos de calidad de cartera y resultados económicos positivos, en el último trimestre de 2016 abrió una nueva agencia en Tarapoto en la región San Martín.

## **2.2 Estructura organizacional**

### **2.2.1 Misión**

Brindar a nuestros socios, primordialmente mujeres rurales con menos oportunidades, servicios financieros con valor agregado para fortalecer sus capacidades y promover su desarrollo social y económico en forma sostenible.

### **2.2.2 Visión**

Ser una cooperativa de ahorro y crédito líder en las microfinanzas rurales sostenibles.

### **2.2.3 Valores**

Los valores y principios institucionales que queremos alcanzar para que nos representen, conforman el acrónimo APICES<sup>6</sup>.

- Atención dedicada al socio de manera transparente y respetuosa.
- Profesionalismo, hacemos las cosas bien con una orientación a la excelencia.
- Integridad, actuamos con honor, somos responsables, honrados y honestos.
- Creatividad e innovación, mejoramos continuamente nuestros procesos, productos y servicios para satisfacción de nuestros socios.
- Equipo para el trabajo, colaboramos mutuamente en el logro de la misión y los objetivos de nuestra COOPAC.
- Solidaridad, nos identificamos con nuestros socios y colegas, los apoyamos desinteresadamente.

### **2.2.4 Organigrama**

La COOPAC MFP, cuenta con una estructura organizativa en tres niveles: Gobernabilidad, Administración y Operación.

---

<sup>6</sup> Una de las definiciones de ápice es “extremo superior o punta de una cosa”, es decir, se trata de la parte más alta de una cosa u objeto. En este caso, representa la guía de comportamiento con que el personal de la COOPAC debe conducirse dentro y fuera de la organización.

La Gobernabilidad está compuesta por la Asamblea General, órgano máximo de decisión, compuesto por 100 delegados, representantes de todos los socios y que son elegidos democráticamente en un sistema de renovación por tercios que se elige una vez por año. Tienen como responsabilidad elegir a los responsables de los distintos consejos y comités de gobierno:

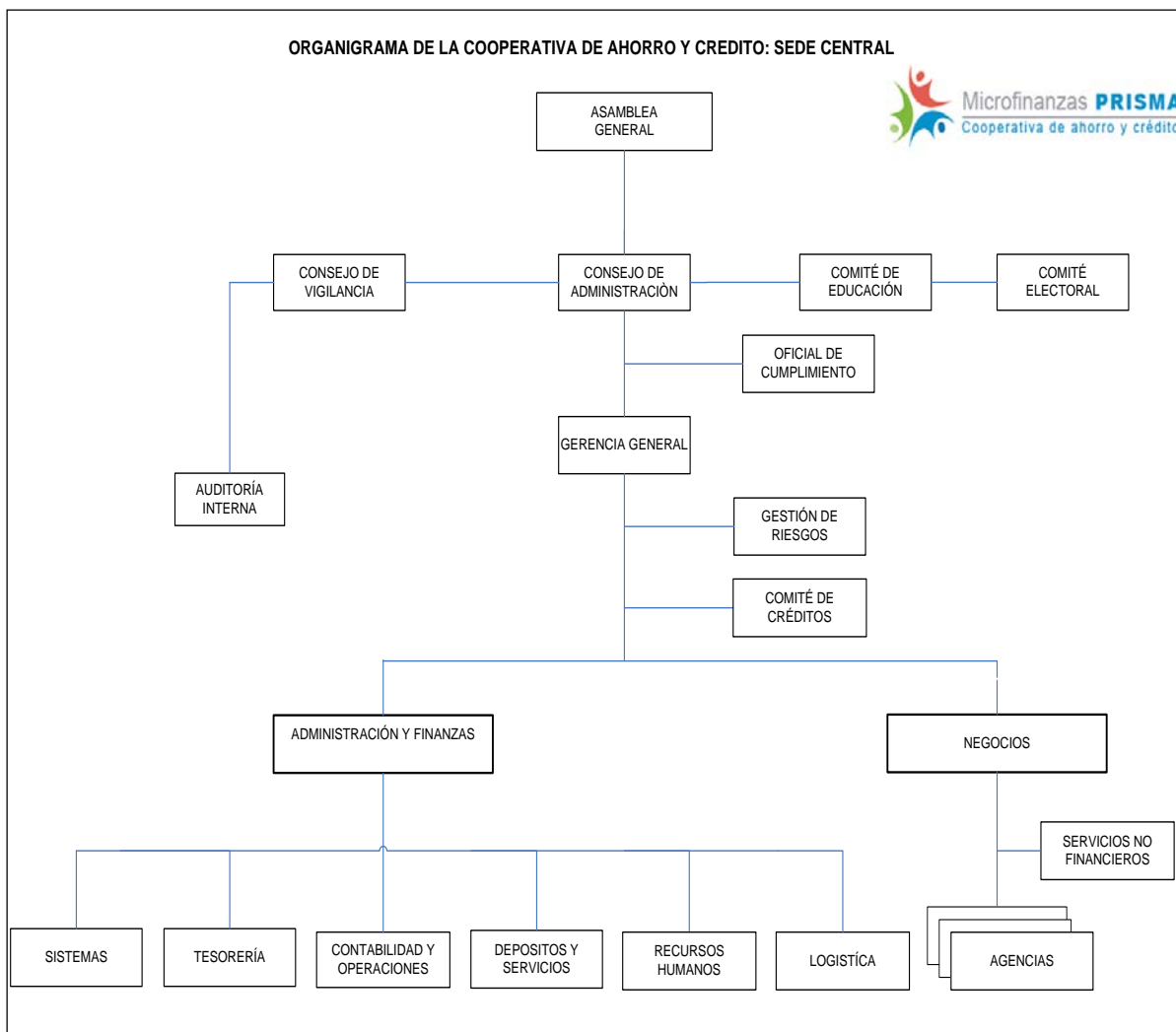
- El Consejo de Administración, compuesto por cinco directores responsables de la toma de decisiones estratégicas;
- El Consejo de Vigilancia, que se compone por tres directores que asumen la fiscalización de la organización, en coordinación con Auditoría Interna;
- El Comité de Educación, conformado por tres miembros, diseña y supervisa el programa de capacitación de los socios; y,
- El Comité Electoral, son dos miembros que se encargan de organizar y coordinar las elecciones anuales. Son apoyados por el Oficial de Cumplimiento, encargado de las medidas y supervisión para la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

El representante legal y responsable de la gestión operativa es el Gerente General, se apoya en el Área de Riesgos para la prevención oportuna de los diferentes riesgos que enfrenta la organización. Existen dos áreas para la gestión institucional: Administración Finanzas, encargado de supervisar el soporte administrativo que requieren las gestiones de la entidad, conformadas por: Sistemas, Tesorería, Contabilidad y Operaciones, Depósitos y Servicios, Recursos Humanos y Logística; y Negocios, encargado diseñar y hacer cumplir los productos y políticas de crédito y de las distintas fuentes de generación



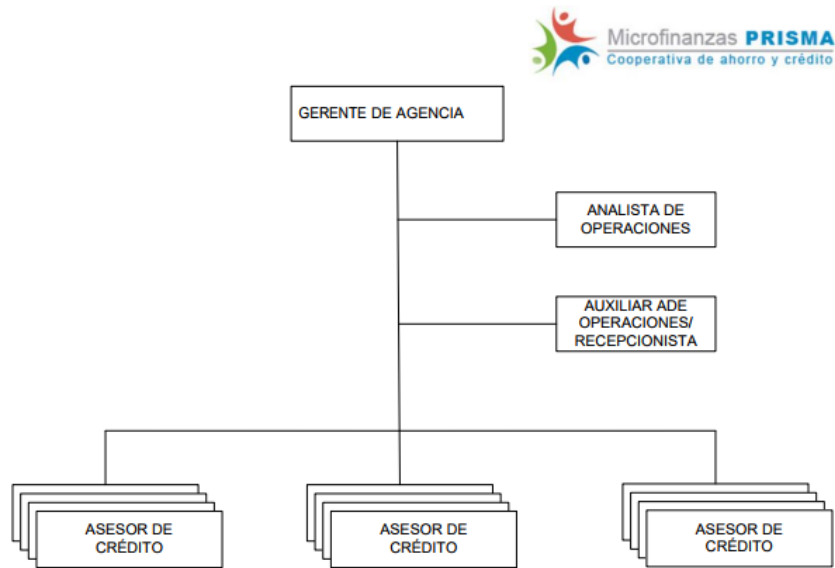
de ingresos de la institución; son los supervisores directos del personal de agencias, quienes son responsables de implementar las operaciones del negocio.

**Ilustración 1: Organigrama de la COOPAC Microfinanzas PRISMA – Sede Central**



Cada agencia cuenta con un Gerente de Agencia, responsable de la supervisión de las operaciones, un Analista de Operaciones para la formalización de los créditos, Auxiliar de Operaciones que apoya las labores administrativas y los Asesores de Créditos quienes proveen los servicios financieros directamente a los socios, estos últimos asumen el rol más importante dentro de la COOPAC MFP, como contacto directo con los clientes externos: los socios.

*Ilustración 2: Organigrama de la COOPAC Microfinanzas PRISMA: Agencias*



### **2.2.5 Giro del negocio y actividad económica**

Se trata de una Cooperativa de Ahorro y Crédito que se desenvuelve dentro del sector financiero, subsector de microfinanzas. Se dedica a la prestación de servicios de crédito en modalidades de banca comunal y crédito individual, así como, servicios de depósitos de ahorro, tanto a plazo fijo, como de libre disponibilidad. Intermedia microseguros de desgravamen y seguros de vida, en alianza con una compañía de seguros autorizada por la SBS<sup>7</sup>. Adicionalmente, ofrece servicios de capacitación en Educación Financiera, Gestión de Negocios, Desarrollo Personal y Cuidado de la Salud. Está iniciando alianzas para ofrecer ferias de salud, en compañía de prestadoras públicas de estos servicios.

<sup>7</sup> Superintendencia de Banca Seguros y AFP

## **CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 Antecedentes bibliográficos**

Durante la realización del presente trabajo, se revisaron un total de diez tesis para la obtención de grado profesional, grado de magister y doctorado. Cinco de ellas fueron nacionales y las otras cinco de universidades extranjeras. Los antecedentes bibliográficos son los siguientes:

#### **3.1.1 Antecedentes bibliográficos internacionales**

La primera tesis revisada se titula “Modelo mixto de *Credit Scoring* construido con análisis discriminante y el algoritmo Kohonen. Valoración de las componentes de riesgo según Basilea II”, se presentó para alcanzar el grado de doctor en la Universidad de Sevilla, en Sevilla-España, 2005, por Elena María Esteve López. La tesis busca comprobar si los resultados obtenidos en un *credit scoring*, construido en base a la conjunción de modelos estadísticos y redes neuronales, son mejores que los obtenidos aplicando los modelos en forma separada. Además, se quiso verificar si el modelo incorporaba los requisitos necesarios para ser considerado como un modelo de valoración de riesgo como lo requiere Basilea II. Para analizar el caso se consideraron datos reales de una institución bancaria (897 casos: 632 amortizados y 265 insolventes). Se procesaron en hojas Excel y en SPSS para el análisis discriminante y se usó Matlab para aplicar el algoritmo Kohonen. Los resultados mostraron que los modelos son complementarios y que el nuevo modelo desarrollado cumple con las exigencias del Nuevo Acuerdo de Basilea. La investigación y aplicación de *credit scoring* de este trabajo podría ser beneficioso para el análisis del microcrédito.

La tesis “Factores determinantes del riesgo en los créditos agropecuarios de una entidad financiera en Bucaramanga”, para optar el título de economista en la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Santander, Colombia, 2009, presentada por Juan David Pabón Gutiérrez, plantea que, siendo el crédito agrícola uno de los principales instrumentos para promover el desarrollo rural, existen barreras, como la asimetría de la información, que restringen al sector agropecuario el acceso al crédito, por lo que se requiere identificar variables que aporten a la generación de un modelo econométrico que se utilice para el otorgamiento de créditos agropecuarios en una organización de Bucaramanga. En este propósito, se aplicó el modelo LOGIT sobre una base de datos propia de la entidad, compuesta por la cartera de créditos desde el 1 de enero de 2008 hasta el 30 de junio de 2009, concluyendo que características como buen nivel educativo y un adecuado direccionamiento del préstamo resultan en menor mora. En tanto, la probabilidad de presentar mora es mayor cuando el solicitante es un pequeño productor, soltero, con mal historial crediticio y con más de 4 personas a su cargo. Sin embargo, además de las características cualitativas, se debe evaluar factores como: capacidad de pago, la disposición de recursos financieros y el tipo de garantía ofrecida. También, concluye que los pequeños y medianos productores no cuentan con información contable y financiera por lo que constituyen alto riesgo crediticio. Es decir, la falta de información es limitante para su acceso al crédito de las instituciones bancarias.

Otra tesis doctoral consultada fue “Propuesta para la distribución de créditos en el medio rural mexicano”, corresponde a la Universidad Politécnica de Madrid, Madrid-España, 2011, por Silvia Xochilt Almeraya Quintero. Tuvo por objetivo proponer un modelo de financiamiento que considera al crédito como factor esencial del desarrollo de las comunidades rurales. Se buscó probar tres hipótesis: i) Financiera Rural (banca de

desarrollo) ha destinado sus créditos a municipios marginales, áreas rurales dispersas y de bajos niveles de acceso. ii) A nivel de municipio las instituciones que ofrecen crédito rural propician desarrollo. iii) Dispersar el crédito con un modelo financiero estructurado, permite el desarrollo territorial. Se analizaron datos estadísticos de la organización y se aplicaron encuestas a productores y negocios sobre las formas de financiamiento de sus actividades. Entre las conclusiones se mencionó que: el crédito interviene en la competitividad de las zonas rurales; existen diferentes fuentes de financiamiento, entre ellas, el crédito es la más efectiva; hay limitaciones de acceso por falta de garantías y cultura financiera; en particular, Financiera Rural no promueve el desarrollo porque actúa como un banco comercial, buscando maximizar ganancias y minimizar riesgos, evitando los municipios marginados. Los productores recurren a otras fuentes que les facilitan crédito en menor tiempo, pero, a mayor costo. Por tanto, se requiere un modelo que reoriente la distribución crediticia de la banca de desarrollo al medio rural.

La tesis titulada “Creación de un marco de control para la administración del riesgo operativo relacionado con la tecnología de información como modelo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador”, para optar el grado de magister en sistemas de información gerencial, en la Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil-Ecuador, 2009, por Jimmy Arturo Brito Domínguez, indica que el uso creciente de la tecnología conlleva a su dependencia, por tanto, sus riesgos se transfieren a los procesos del negocio. La tesis busca establecer lineamientos de control para la Gestión Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Esta investigación documentaria, que se ha basado en la recolección y análisis de los estándares internacionales y la legislación vigente en el Ecuador sobre riesgos, concluye que existen una serie de lineamientos, estándares y mejores prácticas para la efectiva gestión del

riesgo, la entrega de servicios y seguridad de la tecnología de información, estos se encuentran en COBIT, ISO 27001, ITIL. Las COOPAC pueden crear un marco integral para la gestión del riesgo tecnológico basada en las directrices de tales sistemas.

En tanto la tesis “Uso de los modelos *Credit Scoring* en microfinanzas” presentada por Arturo Escalona Cortés, para obtener el grado de Maestro en Ciencias en el Colegio de Postgraduados Campus Montecillo, Texcoco-México, 2011, tiene como objetivo proponer un modelo de *scoring* para microcrédito basado en un modelo de regresión logística a fin de predecir los clientes que incumplirán con el pago del crédito; además, busca determinar un punto de corte para la validación del modelo. El modelo se probó con información estadística (1,610 registros) obtenida de la base de datos de los clientes de la IMF *MásKapital*. Se analizaron 20 variables, entre las cuales cinco resultaron significativas para la predicción: ciclo, hijos estudiando, tipo de techo, tipo de drenaje y transporte. Entre ellas, la variable drenaje (tipo de baño) resultó la más significativa. De un total de 181 préstamos malos el modelo detectó que 65% tendrían esa condición. La discriminación es buena, pero, puede mejorarse combinando y alternando las variables del modelo.

### **3.1.2 Antecedentes bibliográficos nacionales**

Dentro de las nacionales, se ha encontrado la tesis “Variables Determinantes de la Probabilidad de Incumplimiento de un Microcrédito en una Entidad Microfinanciera del Perú, una aproximación bajo el Modelo de Regresión Logística Binaria”, tesis para optar el grado de magister en finanzas en la escuela de postgrado de la Universidad Del Pacífico, Lima-Perú, año 2011, por María Milagros Calixto Salazar y Luis Felipe Casaverde Carranza. El problema que aborda es el crecimiento de la morosidad por mala

gestión del crédito y su efecto en la viabilidad institucional. Plantea la hipótesis siguiente: la combinación de variables cualitativas: edad, estado civil, tipo de vivienda (propia, alquilada, etc.) y variables cuantitativas: número de créditos previos, plazo del crédito y saldo deudor en el sistema, no generan un modelo que se ajuste a la probabilidad de incumplimiento en una IMF<sup>8</sup>. Para el estudio se tomó una base de datos, conformada por 1,792 clientes de una institución financiera, se obtuvo de los reportes de cartera vencida y de cartera normal al cierre de marzo de 2011. Concluye que, a plazos mayores, hay un mayor riesgo de incumplimiento, porque el prestatario se desanima de pagar durante mucho tiempo y porque observa un alto pago de intereses; por contrario, el riesgo crediticio disminuye cuando más créditos previos tenga el prestatario por la experiencia acumulada; asimismo, a mayor edad, disminuye el riesgo de incumplimiento por la madurez del prestatario; los que tienen casa propia son menos riesgosos al estar respaldados por su patrimonio. Los solteros suelen ser más riesgosos, mientras los casados tienen apoyo en el ingreso de sus cónyuges.

Otra tesis consultada es “Reconocimiento de patrones de morosidad para un producto crediticio usando la técnica de clasificación CART<sup>9</sup>”, para optar el grado de magister en Ingeniería Industrial, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú 2005, por Jesús Walter Salinas Flores. Esgrime que, las entidades financieras procesan un gran número de solicitudes de crédito sobre los que deciden su otorgamiento o negación; apoyándose en la experiencia y la pericia de los ejecutivos de cuenta, sin embargo, el desempeño es limitado, inflexible, inconsistente y de baja eficiencia. El

---

<sup>8</sup> Institución de Microfinanzas

<sup>9</sup> Técnica de Árboles de Clasificación y Regresión, para entender las variables o interacciones de variables que describen un problema

problema se enfoca en hallar un patrón de comportamiento de la morosidad en función de la información recibida en la solicitud del crédito de consumo. CART construye árboles binarios de predicción usando algoritmos entre las variables, hasta encontrar el mejor conjunto explicativo. Para la investigación se tomó la data histórica de los clientes de una entidad bancaria no especificada, seleccionando variables que fueron seleccionadas de las solicitudes de crédito de los referidos clientes. Encontrándose que, las variables más influyentes sobre morosidad o cumplimiento son: Ubigeo, antigüedad laboral, edad, carga familiar y estado civil. Se obtuvo 93.75% de clasificación correcta para los morosos y 86.42 para no morosos. Sin embargo, se recomienda confirmar los resultados con técnicas estadísticas multivariadas.

También se consultó la tesis “El entorno macroeconómico y su influencia en las microfinanzas en el departamento de la Libertad, durante el periodo 2007 – 2013”, presentada por Yesenia Encinas Torres para optar el título de economista con mención en finanzas, en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú, 2014. Expone que, si bien durante el periodo del estudio se ha observado un crecimiento sostenido de la economía nacional que indudablemente explica el crecimiento del sector de las microfinanzas, se busca establecer cómo se ha dado esa influencia y de qué manera los factores macroeconómicos explican ese crecimiento. Para el estudio se utilizó una muestra de 24 instituciones microfinancieras usando la técnica análisis documental, recolectando la información a través de fichas textuales de diferentes fuentes, libros y publicaciones especializadas. Se aplicó un modelo de regresión múltiple, concluyendo que el crecimiento del microcrédito se relaciona en forma directa con el crecimiento del PBI y en relación inversa con la inflación y con el índice de concentración del crédito; la



concentración del crédito eleva la tasa de interés, por lo que se recomienda que la SBS regule los niveles de tal concentración.

Se consultó la tesis “La gestión del riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo -agencia sede institucional- periodo 2013”, para el grado de licenciado en administración, en Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo-Perú, 2014, por Rosa Calderón Espinola. Siendo la morosidad un problema que afecta la viabilidad institucional, se pretende conocer cómo la adecuada gestión de crédito ayuda a cumplir con los objetivos y metas de baja morosidad. Esta es una investigación descriptiva, los datos se recogieron en encuestas que se aplicaron a los asesores de crédito de la Caja Trujillo. Concluye que la principal causa de la morosidad es la mala evaluación de los créditos y la recuperación de un crédito, en gran parte, depende de la correcta ejecución del proceso crediticio por el asesor de créditos. Recomienda fortalecer el involucramiento de todo el personal en la gestión del riesgo crediticio y la supervisión previa al desembolso para asegurar el cumplimiento con las políticas de crédito.

Finalmente, se encontró la tesis “La administración del riesgo de crédito y la morosidad en Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N°222, agencia Huamachuco” para optar el título de economista en Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo-Perú, 2015, por Flor Salvador Baltazar. El problema aborda en el aumento significativo del riesgo crediticio, como consecuencia de la expansión de las colocaciones de las instituciones financieras que acompañó al crecimiento de la economía. Se enfoca en particular en el caso de la Cooperativa Nuestra Señora del Rosario, desarrollando un proceso de identificación, medición, monitoreo y mitigación

del riesgo de crédito. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de análisis documental, la aplicación de encuestas, observación directa y navegación por internet. Se encontró que las estrategias y políticas son consistentes con las prácticas y normativa del sector, pero, existe incongruencia en niveles de aprobación de los créditos; a la vez, debilidades en el otorgamiento del crédito que deben abordarse: falta de honestidad y ética del personal; poca rigurosidad en procedimientos y requisitos para acceder al crédito, deficiencias en aprobar y desembolsar los créditos y falta de seguimiento sobre las cuotas vencidas.

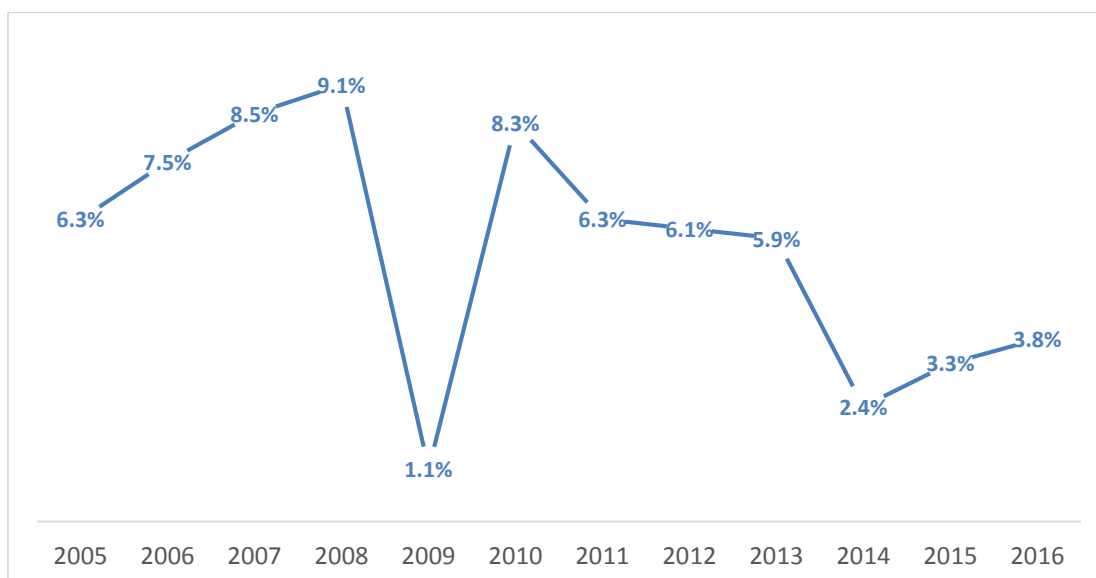
## **3.2 Análisis del sector**

### **3.2.1 Análisis de la evolución de la economía peruana**

La economía peruana está influenciada por el entorno económico mundial, los ciclos económicos globales explican, en gran medida, nuestras altas y bajas tasas de crecimiento. Desde el inicio del nuevo milenio, Perú observó una fase de crecimiento envidiable, por encima del promedio de América Latina, con tasas superiores a 6%, que solo se frenó en el 2009, cuando la economía mundial se vio afectada por la crisis hipotecaria de los Estados Unidos iniciada en el 2008. Sin embargo, desde el 2014 se viene atravesando por un escenario poco favorable, cuando se empezó a frenar el ritmo de crecimiento. El año 2015, ha traído problemas que se veían venir, tales como la desaceleración económica de China, nuestro principal socio comercial estratégico, así como, la caída de los precios de las materias primas, especialmente el cobre. Dado este panorama, poco favorable, en el 2015 se alcanzó un crecimiento del PBI de 3.3%. El 2016 no ha mejorado mucho, las expectativas económicas, se vieron afectadas por un proceso electoral plagado de ataques entre los principales candidatos y las intromisiones de la

pareja presidencial; la situación no ha cambiado mucho después del cambio de mando y desde la perspectiva del peruano promedio es que nada o poco se ha avanzado. El crecimiento del 2016 fue de 3.8%, principalmente por del decrecimiento de la inversión privada y porque la inversión pública se ha mantenido igual. Asimismo, se prevé que para el 2017 se impulsará la inversión pública a 5% lo que repercutirá en un mayor crecimiento del PBI, según el BCR<sup>10</sup> será de 4.5%, siempre y cuando el entorno político no afecte demasiado el económico.

**Gráfico 1: Evolución Anual del PBI, 2005 – 2016**



Fuente: Cifras Nacionales - INEI  
Elaboración: Propia

El BCR como autoridad monetaria, se encarga de la fijación de la tasa de interés de referencia, tomando en cuenta la tasa de inflación y el contexto macroeconómico internacional, entre otros criterios. Influye en el costo promedio del crédito bancario y

<sup>10</sup> Banco Central de Reserva del Perú

previene la sobre aceleración del crecimiento de la economía que pueda generar una mayor inflación que afecte el desempeño económico del país.

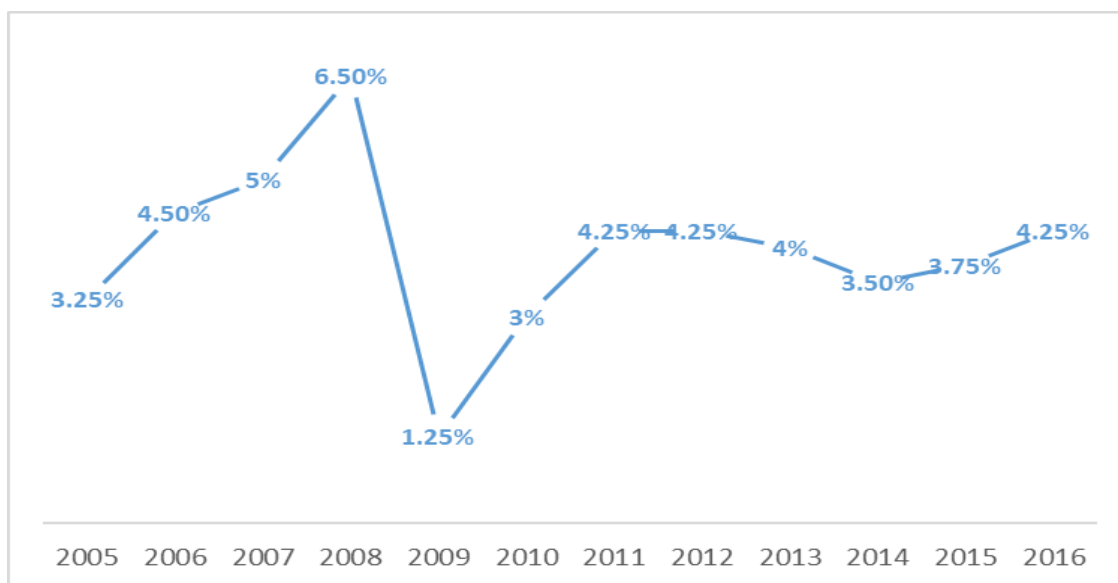
A inicios del nuevo milenio, la tasa de interés de referencia se mantuvo baja, cuando registramos bajos niveles de inflación. De la tasa de 4.5% que se registró en 2006 cuando la economía nacional se mostraba estable, se disparó a 6.5% en 2008 cuando, por efecto de la crisis internacional, la inflación ascendió a 6.7%. En 2009, con el propósito de reactivar la economía, la tasa descendió a 1.25%. De allí hacia adelante, por presión de los precios internacionales (petróleo y alimentos) y por los aumentos de la tasa de interés decretados por la FED<sup>11</sup>, se incrementó hasta alcanzar 4.25%. Desde allí inició un descenso hasta 3.25% y se ha volvió a incrementar hasta 3.75% porque las expectativas inflacionarias se encontraban por encima del rango meta. Por la misma razón, en febrero de 2016 se elevó a 4.25% y, probablemente, para el segundo trimestre de 2017 se incremente en otros 25 puntos básicos. El gráfico N°2 nos muestra la evolución de la tasa de interés de referencia.

Desde inicios del nuevo milenio, por la estabilidad y por las altas tasas de crecimiento de la economía peruana, nuestra divisa nacional se fortaleció gradualmente frente al Dólar estadounidense, de 3.43 Soles por Dólar en 2005, hasta 2.57 Soles, en 2012.

---

<sup>11</sup> Sistema de Reserva Federal, es el Banco Central de los Estados Unidos

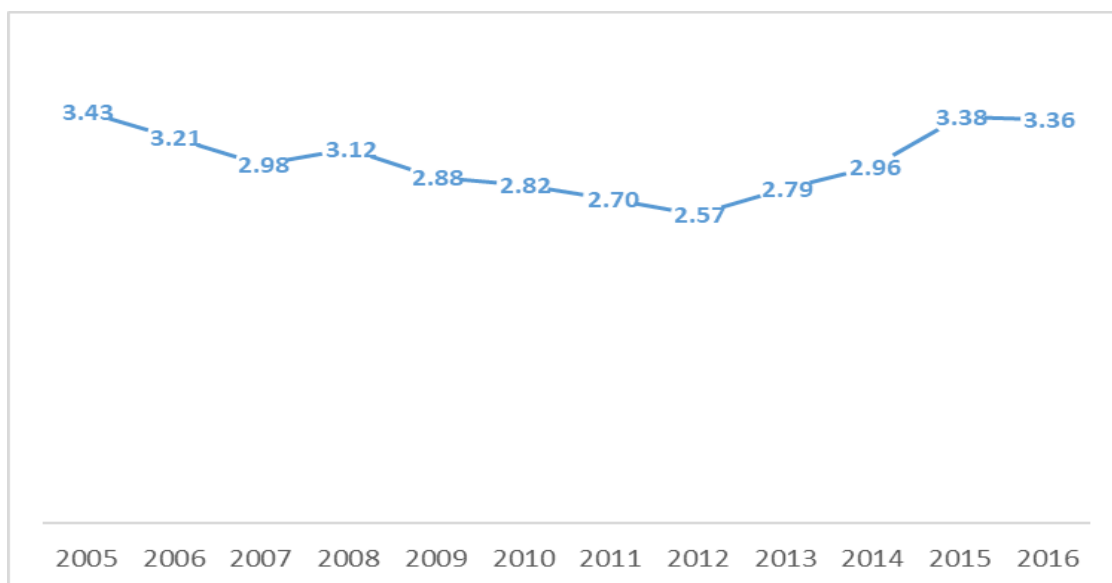
**Gráfico 2: Tasa de interés de referencia, 2005-2016**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú  
Elaboración: Propia

Desde 2013, con el desaceleramiento de la economía, afectada por el enfriamiento de la economía mundial y, particularmente, la economía de China, nuestro principal socio comercial, el Sol empezó a registrar un proceso de debilitamiento frente al Dólar norteamericano, el cual se acentuó por la menor oferta de esta moneda en el país, ante la salida de cuantiosos capitales de inversión; situación que ha favorecido la suba continua del tipo de cambio. Así, desde setiembre 2014 hasta finales de diciembre 2015 se observa un incremento inusual de 18%, cuando alcanzó 3.38 Soles por Dólar. Durante 2016 eventos externos, entre ellos las decisiones de la FED y el triunfo sorpresivo de Donald Trump, en las últimas elecciones presidenciales en Estados Unidos, influyeron en la suba del Dólar de manera inmediata, sin embargo, al cierre de ese año el tipo de cambio cerró con una ligera disminución a S/.3.36 por Dólar. En 2017 se espera una mayor estabilidad de la moneda peruana con relación al Dólar.

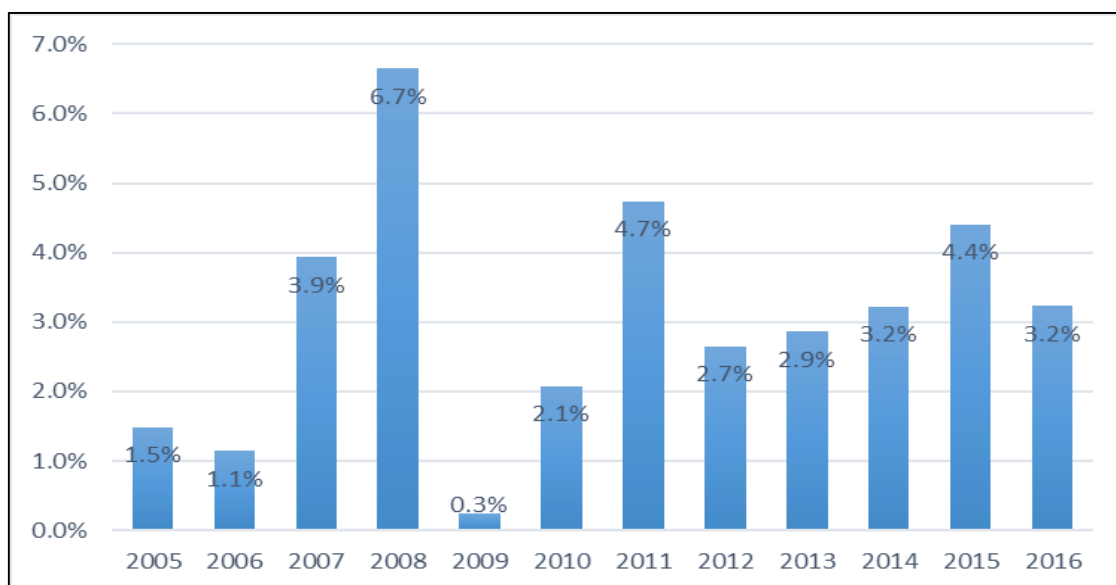
**Gráfico 3: Tipo de cambio (Precio del Dólar, expresado en Soles), 2005-2015**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú  
Elaboración: Propia

El Perú atravesó una época hiperinflacionaria en los 80, durante el primer gobierno aprista. Después del ajuste efectuado en el primer gobierno del ex presidente Fujimori, a inicios de los 90, entramos en un proceso de estabilidad económica, con niveles de inflación controlados por debajo de 3%. Situación que empezó a cambiar en 2007 debido al crecimiento de los precios internacionales del petróleo y de los alimentos. Luego, en 2008, subió hasta 6.7%, afectada por la crisis hipotecaria de Estados Unidos. Posteriormente, volvimos a la calma, interrumpida en 2011 con un nivel de 4.7%, nuevamente por factores internacionales y climáticos que afectaron los precios de alimentos. Vinieron tres años de menor inflación, repuntando luego, por el encarecimiento de los productos con insumos importados, el incremento de las tarifas eléctricas y agua potable, la desvalorización del Sol y las expectativas por el Fenómeno del Niño, que impactaron en un aumento de la tasa inflación, superando la barrera de 3.2% del 2014, cerrando el año 2015 con una inflación anual de 4.4%, la más alta de los últimos cuatro años, por encima del rango esperado por el BCR.

**Gráfico 4: Evolución de la inflación**



Fuente: Cifras Nacionales - INEI  
Elaboración: Propia

Aunque en el 2016 la inflación se ubicó por encima del rango meta, fue menor a la registrada en 2015, se ubicó en 3.2% principalmente por una ligera apreciación del Sol frente al Dólar lo que moderó el alza de algunos precios. Mientras que para el 2017, al implementarse la reducción del IGV, propuesto en el plan del actual gobierno, en un punto porcentual, la inflación se ubicaría en 2.5%.

Como todo ciclo económico con fases de caída y aceleración, no hay duda que se vendrán tiempos mejores, las expectativas son más optimistas para el 2017, sin embargo, dependerá mucho de las políticas que incentiven la producción y el consumo interno, así como las políticas y condiciones que se generen para atraer inversión privada, el impulso para concretar la inversión pública; sin embargo, se necesita también de estabilidad política y social. Confiemos en que los actores políticos se encuentren a la altura, miremos el futuro con optimismo.

### 3.2.2 Análisis del sector financiero peruano

El sistema financiero tiene como función principal la intermediación financiera, desde los superavitarios u ofertantes de recursos financieros hacia los deficitarios o demandantes. De esta manera, facilita la canalización de fondos dentro del mercado financiero, haciéndolo más seguro y disminuyendo los costos de transacción. A la vez, el mercado financiero, se clasifica en dos grandes mercados:

- Mercado primario o de intermediación directa, es el mercado financiero donde los demandantes de fondos pueden conseguirlos directamente de los ofertantes a través de la emisión de valores (acciones y bonos), en función al rendimiento y riesgo que los ofertantes estén dispuestos a asumir. Este mercado está regulado por la Superintendencia del Mercado de Valores – SMV, que anteriormente se llamó CONASEV<sup>12</sup>.
- Mercado secundario o indirecto, es el mercado financiero donde el flujo de fondos se hace posible a través de un intermediario, principalmente bancario. Este intermediario, capta los recursos del público en forma de ahorro y los entrega a las personas o a las empresas a través de préstamos de consumo o préstamos comerciales. Este mercado se encuentra regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP<sup>13</sup> – SBS. Cabe mencionar, que este mercado, también, comprende la administración de fondos de pensiones y de fondos mutuos de inversión.

---

<sup>12</sup> Comisión Nacional Supervisora de Empresas y de Valores.

<sup>13</sup> Administradoras de Fondos de Pensiones



El sector bancario, está compuesto por la banca estatal (Banco de la Nación) y por la banca múltiple (incluye un conjunto de bancos privados comerciales). El sector no bancario está compuesto por un conjunto de empresas financieras, generalmente, más pequeñas, como: Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, EDPYMES<sup>14</sup> y Empresas de Arrendamiento Financiero.

Además, realizan intermediación financiera las Cooperativas de Ahorro y Crédito, pero, prestan sus servicios exclusivamente para sus socios. Siendo reguladas por la SBS, son supervisadas por FENACREP<sup>15</sup>.

En los últimos años, el mercado financiero peruano y, principalmente, el sector de las microfinanzas se ha mostrado dinámico y muy propicio para la inclusión financiera<sup>16</sup>. A la vez, se caracteriza por un proceso marcado de fusiones que busca consolidar posiciones de algunas instituciones financieras dentro de un ambiente de alta competencia. En este entorno, también, se observa una tendencia al sobreendeudamiento en algunos nichos de mercado, un mayor deterioro de la cartera y una desaceleración del crédito.

En la actualidad, el sector financiero bancario, está conformado por 16 empresas de banca múltiple, lideradas por el Banco de Crédito del Perú, Banco

---

<sup>14</sup> Empresas de desarrollo para la pequeña y mediana empresa

<sup>15</sup> Federación Nacional de Cooperativas del Perú

<sup>16</sup> Según el Microscopio Global 2015, ranking mundial del entorno para la inclusión financiera elaborado por The Economist Intelligence Unit (EIU)

Continental – BBVA, Scotiabank e Interbank, quienes, en conjunto, representaron en el 2016 83% de las colocaciones bancarias. Mientras que, el sector financiero no bancario, está representado por 10 Empresas Financieras, 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, 7 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, 11 EDPYMES.

Durante el año 2016, dentro del sector financiero nacional el saldo de créditos directos del Sistema Financiero ascendía a 265,281 millones de Soles, habiendo crecido en 110% con relación al año 2010, con una tasa de crecimiento promedio anual de 13%. La tabla siguiente, muestra la evolución de los créditos directos en los últimos seis años. Al cierre del año 2016, la banca múltiple tenía la mayor concentración de créditos, 89% del total. En conjunto, las empresas financieras no bancarias representan solamente 11% del saldo de crédito total.

**Tabla 1: Evolución de los créditos directos en el Sistema Financiero Nacional, 2010-2016 (millones de Soles)**

Tipo de entidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Banca Múltiple	109,722	128,378	144,165	169,555	193,128	226,589	235,371
Empresas Financieras	5,079	6,745	8,259	9,731	11,311	9,245	10,045
Cajas Municipales	8,470	9,936	11,268	12,434	13,438	14,695	17,176
Cajas Rurales	1,778	2,005	2,062	1,651	1,593	463	1,064
Edpymes	988	1,107	1,052	1,016	1,318	1,825	1,625
Total	126,037	148,171	166,806	194,387	220,788	252,817	265,281

Fuente: SBS

Elaboración: Propia

Por otro lado, el saldo de ahorros en el sector financiero nacional, también mostró un crecimiento importante en el mismo periodo, pero, en menor medida que el saldo de créditos. En 2016 creció en 81% con relación al 2010, con una tasa de crecimiento anual de 11%.

Al cierre del año 2016, la banca múltiple concentra 90% de los depósitos de ahorro; las cajas municipales la siguen de lejos con 7%, las empresas financieras 2% y las Cajas Rurales por debajo de 1%.

**Tabla 2: Evolución del saldo de depósitos en el Sistema Financiero Nacional, 2010-2015 (millones de soles)**

Tipo de entidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Banca Múltiple	116,755	126,071	140,325	170,320	177,978	210,767	210,201
Empresas Financieras	2,000	2,715	4,292	4,813	5,695	4,989	5,553
Cajas Municipales	8,175	9,306	11,047	12,815	13,305	14,603	16,750
Cajas Rurales	1,633	1,957	2,096	1,781	1,627	489	624
Total	128,563	140,049	157,760	189,729	198,605	230,848	233,128

Fuente: SBS

Elaboración: Propia

### 3.2.3 Análisis del subsector de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito representan una alternativa financiera viable para aquellas personas que no tienen acceso a otros canales de financiamiento, sin embargo, en los últimos años, se viene registrando un crecimiento importante de usuarios y servicios en este sector; así, a diciembre 2016, se contaron un millón 663 mil socios, 1.8 veces más de los 908 mil socios que se registraron en el 2010. Incluso, existen cooperativas como Pacífico, Abaco o AELUCOOP que, individualmente, han alcanzado niveles de crecimiento extraordinarios, comparables, fácilmente, con los registrados por las principales instituciones bancarias en el Perú.

De acuerdo con FENACREP, a diciembre 2016, existen 159 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por esta organización. En conjunto manejaban activos por 11,673 millones de Soles, representando un incremento de 210%, respecto a los

3,768 millones que se tenían en 2010. De manera similar los créditos y depósitos crecieron en 194% y 208%, respectivamente, en el mismo periodo.

**Tabla 3: Principales cuentas cooperativas de ahorro y crédito (Millones de Soles)**

Tipo de entidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Activos	3,768	4,653	5,486	6,853	8,236	10,094	11,673
Cartera de préstamos	2,952	3,572	4,270	5,351	6,403	7,736	8,670
Depósitos de ahorros	2,656	3,295	3,895	4,929	5,995	7,102	8,176
Patrimonio	873	1,019	1,165	1,342	1,589	1,962	2,253
Morosidad	5.10%	4.86%	4.87%	4.83%	5.72%	5.53%	6.09%
N° Socios	908,418	1,018,355	1,130,389	1,268,986	1,413,109	1,602,802	1,663,480
N° COOPAC	160	160	163	167	163	165	159

Fuente: SBS

Elaboración: Propia

Pero, por otro lado, también, es importante evidenciar que existe un número no determinado de cooperativas de ahorro y crédito que no reportan a FENACREP y que se comportan de manera informal, abriendo oficinas captadoras de ahorro, ofreciendo altos intereses y que, luego de algún tiempo de funcionamiento, terminan por desaparecer, llevando consigo los ahorros de miles de víctimas y desprestigiando al sector cooperativo.

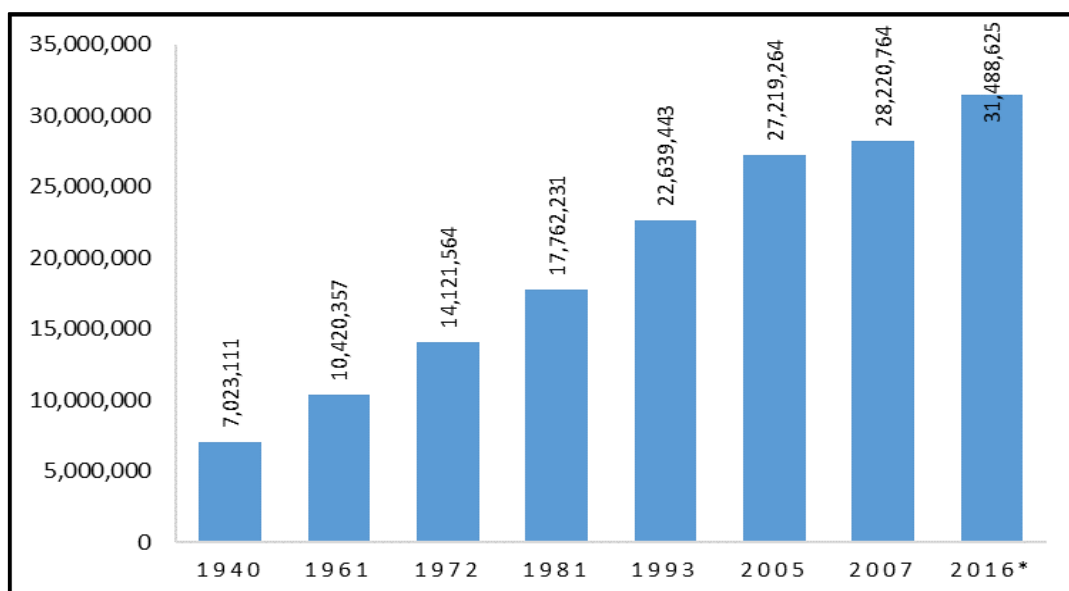
El sector cooperativo es regulado por la SBS, supervisado por FENACREP y se rige por la Ley General de Cooperativas de Ahorro y Créditos, según Decreto Supremo N° 074-90-TR, decretado en diciembre de 1990 y por el Reglamento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Operar con Recursos del Público, emitido por Resolución N°540 de la SBS, en junio de 1999. Estando este marco legal desactualizado, actualmente, existe pendiente de aprobación, por parte del Congreso de la República, un proyecto de ley que permita supervisar directamente a la SBS a las cooperativas de ahorro y crédito del país.

### 3.3 Características sociales, económicas y demográficas

#### 3.3.1 Población

De acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística (INEI) la población estimada para el año 2016 en el Perú es de 31,489 millones de habitantes, lo que representa un crecimiento de 11,3% con relación a la población total del último censo del año 2007. No obstante, desde 1972, la población ha crecido 2,2 veces y 4,5 veces con relación al censo de 1940, el primer censo del país en el siglo XX.

**Gráfico 5: Evolución de la población, según censos nacionales**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INEI, Censos Nacionales

Elaboración: Propia

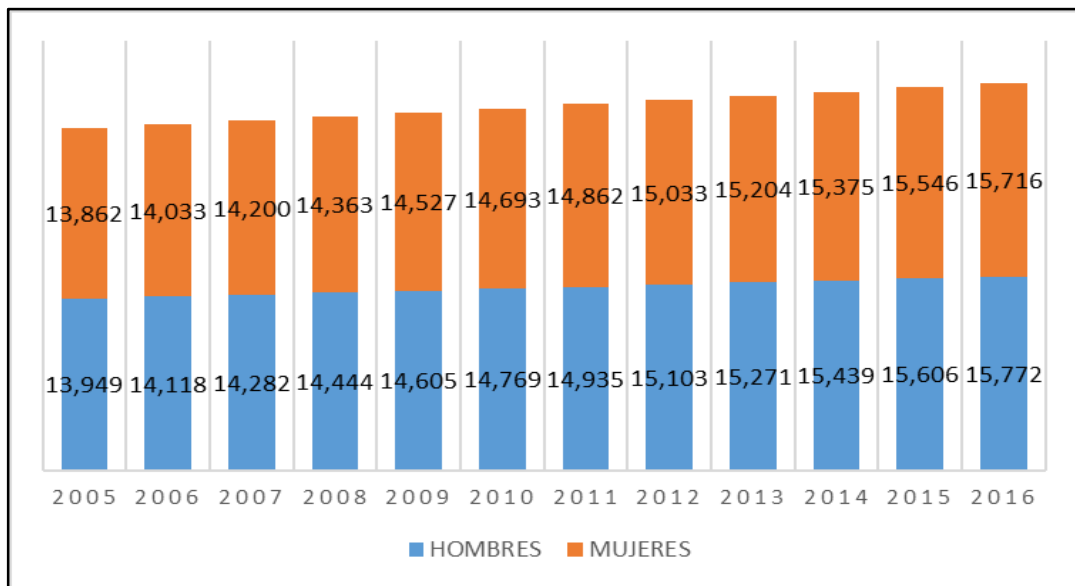
\* Población estimada para junio 2016.

Según los estimados a junio de 2016, el departamento de Lima es el que tiene la mayor concentración poblacional, 31,7%, seguido por La Libertad (6,0%), Piura (5,9%), Cajamarca (4,9%), Puno (4,5%), Junín (4,3%), Cusco (4,2%), Arequipa (4,1%) y Lambayeque (4,0%).

Según género, al 2016, se estima que en el Perú existen, ligeramente, más pobladores hombres que mujeres; representan 50,1% y 49,9% de la población total, respectivamente.

De acuerdo al área de residencia, es el área urbana la que cobija el mayor número de habitantes, 77,2%. Sin embargo, un importante 22,8% reside en el área rural. Aunque es importante mencionar que se observa una tendencia de disminución en la población del área rural, así, desde el 2005 hasta el 2016 se ha reducido en 10,6%; mientras que, en el área urbana, en el mismo periodo, más bien se ha incrementado en 22,9%.

**Gráfico 6: Población estimada por género, 2005-2016 (en miles)**



Fuente: Cuentas Nacionales INEI  
Elaboración: Propia

### **3.3.2 Migración**

El proceso de migración se hizo más intenso desde los años cincuenta del siglo anterior, por el deterioro de las condiciones de vida en algunas ciudades del interior y las expectativas de lograr una mejora en la calidad de vida, siendo más agudo en las épocas de crisis.

La información oficial más reciente es la del Censo 2007 donde se registra que, de los 5 millones doscientos mil inmigrantes registrados en ese año, 55,7% tuvieron como destino el departamento Lima, seguidos por Arequipa, 5,5%, La Libertad, 4,5%, Lambayeque, 4,1% y San Martín, 4,0%. Mientras que los departamentos donde más habitantes emigraron fueron: Cajamarca, 11,7%, Junín, 7,7%, Ancash, 7,5%, Piura, 6,8% y Puno 6,2%.

### **3.3.3 Pobreza**

La pobreza, siendo uno de los principales y más críticos problemas del país, ha mostrado una disminución notable en los últimos años, así, según información del INEI, al año 2007 la pobreza alcanzaba a 42,4% de la población mientras que en 2016 alcanzaba al 20,7%, lo que representa una reducción porcentual de -21,7%. Esta reducción fue más notable en el área rural, donde descendió en -30,2% mientras que en el sector urbano el descenso fue de -16,2%. No obstante, la pobreza sigue siendo más intensa en el sector rural, afectando al 43,8% de su población en tanto en el sector urbano afecta al 13,9%

En el mismo periodo, del 2007 al 2016, la pobreza extrema, también, mostró un cambio notable, descendiendo de 11,2% a 3,8%. Sin embargo, la pobreza extrema es bastante aguda en el sector rural siendo de 13,2% mientras que en el área urbana afecta solamente a 0,9% de la población.

**Tabla 4: Niveles de Pobreza en el Perú, 2007 – 2016**

Nivel de pobreza	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pobreza total	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8	20.7
- Urbana	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9
- Rural	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.8
Pobreza Extrema	11.2	10.9	9.5	7.6	6.3	6.0	4.7	4.3	4.1	3.8
- Urbana	2.9	2.7	2.0	1.9	1.4	1.4	1.0	1.0	1.0	0.9
- Rural	32.7	32.4	29.8	23.8	20.5	19.7	16.0	14.6	13.9	13.2

Fuente: Cuentas Nacionales INEI  
Elaboración: Propia

### 3.3.4 Educación

Se considera analfabeta a las personas que tienen 15 años o más que no saben leer ni escribir. El analfabetismo y los bajos niveles de educación constituyen una situación desventajosa y condición para la pobreza. Favorablemente, en los últimos años se viene observando disminuciones en la tasa de analfabetismo en el país de la población con más de 15 años, así, desde el 2005 al 2014 disminuyó en -34,4% pasando de 9,6% a 6,3% en ese periodo. En el mismo periodo en el área urbana la disminución fue de 5,2% a 3,7% mientras que en el área rural se redujo de 21,7% a 15,7%. Aun cuando esta reducción fue significativa, se demuestra que en el área rural el problema es más crítico, afecta a una población 3,2 veces mayor. La situación es similar en el análisis por género, en el 2014 las mujeres analfabetas representaban



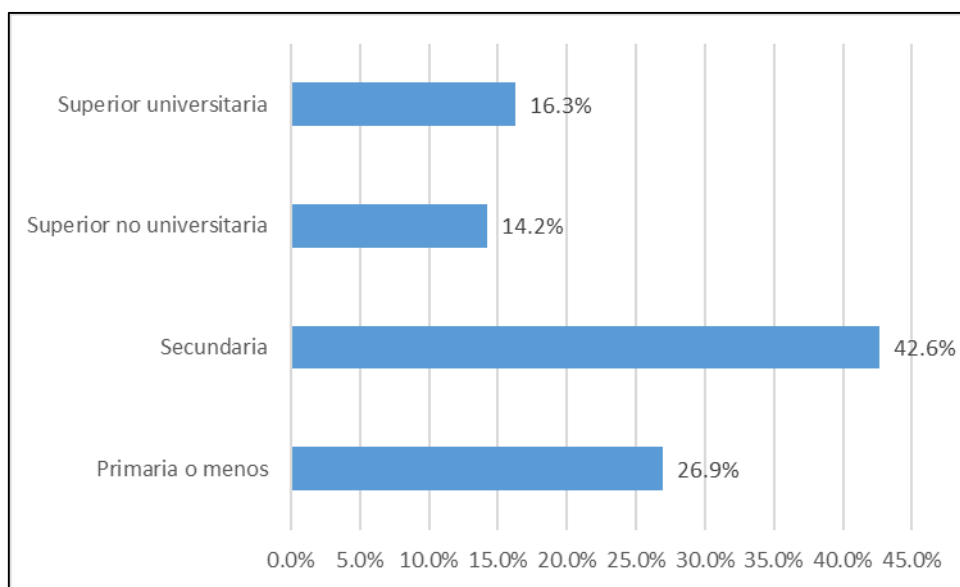
9,6% de la población femenina, en tanto los hombres solo 3,1%, situación que representa una mayor desventaja para las mujeres.

De otro lado, gran parte de la población mayor de 25 años, 27,0%, cuenta con educación primaria, 37,8% tiene educación secundaria; 13,6% ha alcanzado un nivel de educación superior no universitaria, en tanto 15,6% tiene educación superior universitaria y 5,7% no tiene nivel educativo.

### 3.3.5 Población Económicamente Activa

La Población Económicamente Activa (PEA), al año 2016 ascendía a 16,9 millones de personas, con una tasa de ocupación que alcanzaba el 94,8%, es decir, 16,2 millones se encontraban realmente ocupadas, existiendo un déficit de empleo de 0,7 millones de puestos de trabajo.

*Gráfico 7: Nivel educativo de la PEA ocupada a diciembre 2015*

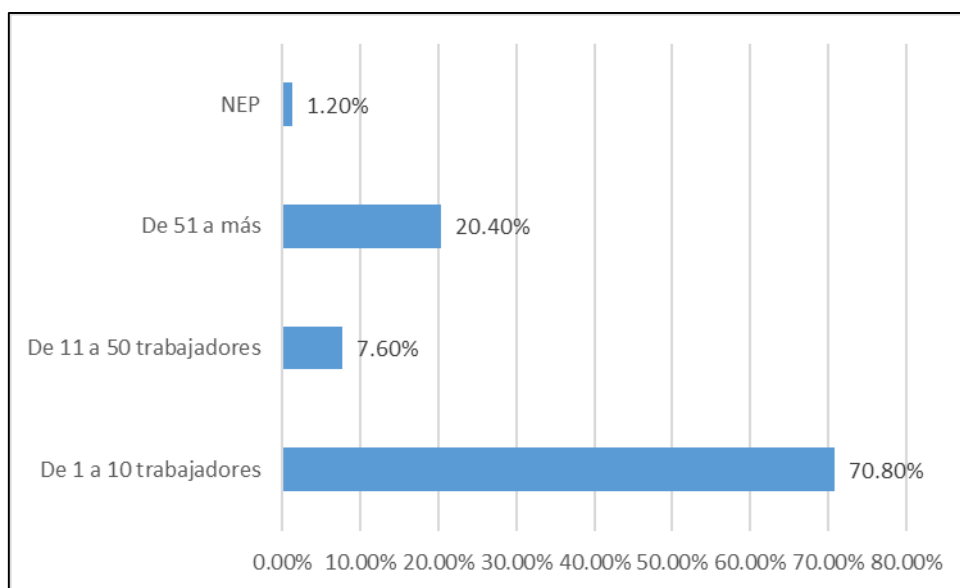


Fuente: Cuentas Nacionales INEI  
Elaboración: Propia

La PEA ocupada, está conformada por hombres en un 56,0% y mujeres en 44,0% y, en cuanto al nivel educativo de la población, 26,9% tienen educación primaria o menos; 42,6% tienen educación secundaria; 14,2% tienen educación superior no universitaria y 16,3% tienen educación superior universitaria.

En cuanto al tipo de empresas, 70,8% de la PEA laboran en microempresas (de 1 a 10 trabajadores), 7,6% en pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores) y 20,4% en medianas y grandes empresas (de 51 a más trabajadores), 1,2% no especifica.

**Gráfico 8: PEA ocupada según tipo de empresa**



Fuente: Cuentas Nacionales INEI  
Elaboración: Propia

### **3.3.6 Perfil de los socios de la COOPAC Microfinanzas PRISMA**

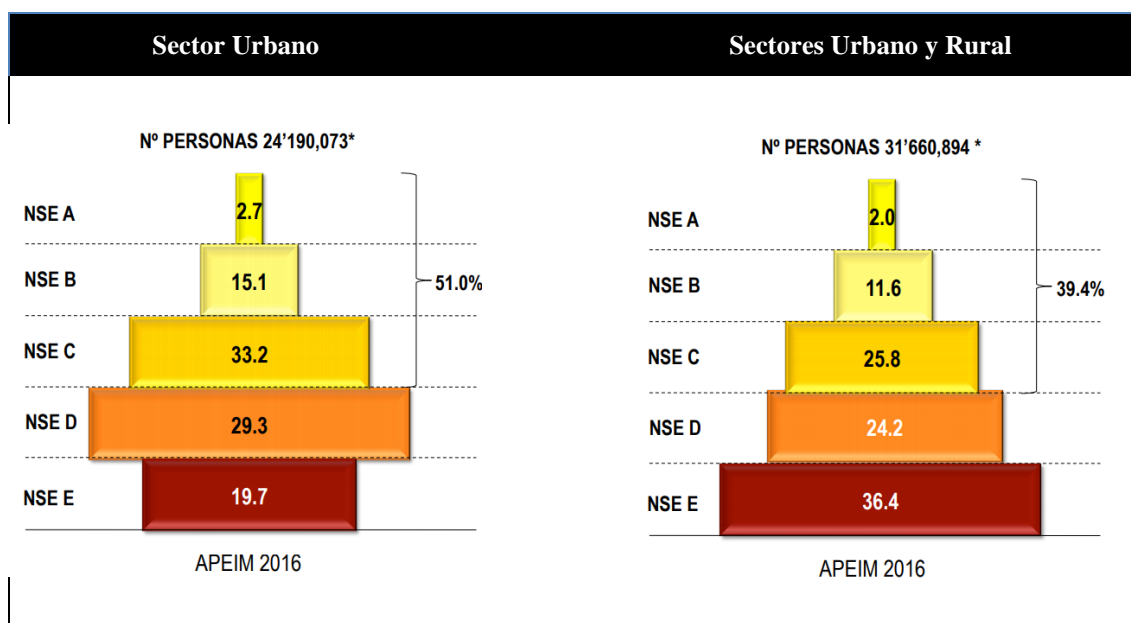
El perfil típico de los socios de la COOPAC MFP, son microempresarios y trabajadores independientes, prioritariamente mujeres de áreas rurales y urbanas marginales del país, quienes tienen menores oportunidades de desarrollo y que conducen actividades económicas diversas, mayormente actividades agropecuarias y comerciales y, en menor proporción, actividades de servicios y producción artesanal.

Estos pobladores corresponden a los niveles socio económicos D y E, sectores de la población con menores ingresos. De acuerdo a APEIM<sup>17</sup> la distribución de la población peruana para el año 2016 por NSE, muestra que los niveles D y E concentran 49,0% de la población en el sector urbano. Si se incluyen a los pobladores rurales la participación de los sectores D y E, se eleva a 60,6%, pues, como se sabe la mayor pobreza se concentra en el medio rural.

---

<sup>17</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

**Gráfico 9: Distribución de personas según NSE 2015**



Fuente y elaboración: APEIM, en base a la información de ENAHO 2015.

Es importante mencionar que, en los sectores urbano y rural, dentro de los niveles socio económicos D y E, el 62.6% son trabajadores independientes y/o conducen una microempresa. Sus niveles de ingresos y gastos mensuales en el nivel socio económico E son S/. 1,110 y S/. 1,054, respectivamente; mientras que en el nivel D los ingresos son de S/.2,127 y los gastos S/.1,828.

Son precisamente estos trabajadores independientes de los NSE D y E, por sus bajos e irregulares ingresos, quienes tienen mayores barreras de acceso a los servicios financieros formales. En tal sentido, representan un nicho importante para nuestra organización, tanto en áreas urbano marginales y, principalmente, en zonas rurales, donde existe un número importante de pobladores que constituyen nuestro principal mercado y donde se observa que existe una demanda insatisfecha potencial, pues las instituciones reguladas no lo están atendiendo apropiadamente.



## **CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

### **4.1 Metodología del trabajo de investigación**

Durante la fase de investigación se requería conocer a mayor profundidad la problemática que enfrenta la organización y que le impide mejorar sus niveles de eficiencia y ofrecer un mayor servicio a sus socios, para ello se propuso recabar información de su propio personal aplicando técnicas de investigación cualitativas como son los grupos focales. A la vez, para conocer sobre el entorno digital, la tecnología de información y aplicaciones disponibles y aplicables a la entrega de servicios financieros, se utilizó la técnica de entrevistas a expertos en TIC.

En esta fase, también se identificaron los indicadores de gestión que nos han permitido monitorear los resultados del proyecto.

#### **4.1.1 Grupos Focales**

Con el propósito de conocer las debilidades existentes en los procesos operativos y las oportunidades de mejora para incrementar la productividad, se convocó al personal de campo involucrado en las actividades de negocios, en los tres niveles específicos: Gerentes de Agencia, Asesores de Crédito, así como al personal de Sede Central que ofrece soporte a negocios. Entre este personal de la COOPAC MFP se aplicó la metodología de grupos focales, obteniéndose información valiosa para la formulación del problema y la construcción de la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y oportunidades) base para el diseño de la estrategia planteada por este trabajo de investigación.

#### **4.1.2 Entrevistas de Profundidad**

Posteriormente, a fin de identificar y conocer las innovaciones en aplicaciones informáticas que puedan ser apropiadas para la gestión y monitoreo de cartera; así como, para conocer los gadgets tecnológicos más convenientes en términos de costo/beneficio, se realizarán entrevistas a profundidad con expertos en telefonía celular y responsables de las áreas de tecnología e información (TIC) de diferentes instituciones financieras.

#### **4.1.3 Elección de indicadores de monitoreo**

Es importante establecer los indicadores de gestión que, frecuentemente, deberán monitorearse a fin de conocer las mejoras alcanzadas, a partir de la nueva tecnología implementada.

Los indicadores seleccionados, que se observan en la tabla N°5, están vinculados con la gestión, en específico con la productividad y la morosidad, pero, también con los resultados financieros, pues al lograr una mayor productividad y menor morosidad, se espera un impacto positivo en los resultados de la gestión operativa. Además, se medirá, aunque de manera más espaciada, la satisfacción de los socios sobre la calidad de los servicios.

#### **4.2 Identificación del área de mejora**

Para la identificación de las áreas de mejora, comenzamos con un análisis del área de negocios para, luego, realizar un análisis FODA que nos permita identificar los problemas que se requieren solucionar.

**Tabla 5: Indicadores de monitoreo**

<b>Categoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Justificación</b>
Productividad	Créditos administrados por Asesor de Créditos	$\frac{N^{\circ} \text{ de créditos vigentes}}{N^{\circ} \text{ de asesores de crédito}}$	Las innovaciones impactarán en un mayor rendimiento de los AC, a nivel de socios, como de volumen de cartera
	Cartera administrada por Asesor de crédito	$\frac{\text{Saldo de cartera}}{N^{\circ} \text{ de asesores de crédito}}$	
	Eficiencia Operativa	$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Cartera Promedio}}$	El mayor rendimiento de los AC, impactará en la eficiencia operativa
Calidad de Cartera	Cartera en riesgo mayor a 8 días	$\frac{\text{Saldo deudor PAR} > 8}{\text{Saldo de Cartera}}$	La tecnología mejorará la evaluación de los solicitantes de crédito y la supervisión, por lo que se espera mayor control de la morosidad
	Cartera en riesgo mayor a 30 días	$\frac{\text{Saldo deudor PAR} > 30}{\text{Saldo de Cartera}}$	
	Cartera castigada	$\frac{\text{Monto castigado del periodo}}{\text{Saldo de Cartera}}$	
Resultados financieros	Resultado Neto	Ingresos Operativos – Gastos Operativos	Al mejorar la productividad y disminuir la morosidad y el castigo de préstamos, se espera incrementar los resultados financieros de la organización, así como fortalecer la sostenibilidad de la organización
	Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Activo promedio}}$	
	Rendimiento sobre patrimonio	$\frac{\text{Resultado Neto}}{\text{Patrimonio promedio}}$	
	Sostenibilidad Operativa	$\frac{\text{Ingresos Operativos}}{\text{Gastos Operativos}}$	
Satisfacción de clientes	Deserción de socios	$\frac{N^{\circ} \text{ de socios retirados}}{N^{\circ} \text{ de socios totales}}$	Servicios oportunos reducirán la tasa de deserción de los socios y generarán socios más satisfechos con los servicios recibidos
	Socios que perciben satisfacción	$\frac{N^{\circ} \text{ de socios satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de socios totales}}$	

Fuente: Sistema de información gerencial de COOPAC MFP  
Elaboración: Propia

### 4.3 Objetivos del Área

El área, tiene la responsabilidad de generar los ingresos operativos de la institución, principalmente, a través de la entrega y recuperación de préstamos a los socios, y, de manera secundaria, intermediando dos tipos de microseguros:



Desgravamen, vinculados obligatoriamente a cada préstamo y Vida, seguro opcional, pero, en la mayoría de casos son contratados junto a los préstamos.

#### **4.3.1 Staff del Área de Negocios**

El Área de Negocios, cuenta con un staff conformado, principalmente, por personal de campo, que ofrece los servicios directamente a los socios de la COOPAC MFP, apoyados por personal administrativo de la Sede Central.

- Gerente de negocios: Encargado de la planeación estratégica, gestión y supervisión de actividades del área.
- Analista de Negocios: Encargado de revisar, desde Sede Central, de evaluar las propuestas de crédito que exceden las autonomías de las oficinas locales.
- Coordinadora de Servicios no Financieros: Diseña y supervisa los servicios colaterales que reciben los socios, tales como capacitación en Educación, Financiera, Gestión de Negocios y Cuidado de la Salud; además de otros servicios vinculados a la protección de la salud, como ferias de salud y entrega de lentes de lectura y protección ocular.
- Gerente de Agencia: Responsable de la gestión de las operaciones locales. Preside los comités de crédito local, monitorea el desempeño de la cartera de crédito y supervisa el cumplimiento de los procesos establecidos, verifica las operaciones de créditos.
- Asesor de Créditos: encargado de la promoción, formación de ACPD, análisis de las solicitudes y presentación de las propuestas de créditos; además, ofrece capacitación a las socias, y gestiona la recuperación de créditos.

### **4.3.2 Staff del Área de Operaciones**

El Staff de Operaciones es amplio, sin embargo, los funcionarios que se vinculan directamente a los procesos de crédito, son los siguientes:

- **Analista de Riesgos:** Lidera la evaluación del riesgo crediticio; evalúa las políticas de crédito, evalúa las condiciones de mercado; participa en la aprobación de créditos de montos mayores o que requieren alguna excepción a la política de créditos.
- **Analista de Operaciones:** Es responsable, en la oficina local, del desembolso de préstamos y de la formalización documentaria. Constituye un filtro que controla y verifica la veracidad de la operación.

### **4.3.3 Funciones y procesos del área**

Para el cumplimiento con sus objetivos, el área realiza un conjunto de funciones que se describen a continuación:

- **Investigación de zonas a atender,** implica realizar un sondeo para verificar que la zona cumple con los requisitos mínimos indispensables para ingresar a proveer nuestros servicios.
- **Promoción del crédito,** dando a conocer las ventajas de asociarse a nuestra organización y los beneficios de los servicios y productos que ofrecemos, se realiza en las mismas zonas de atención.

- Formación de ACPD<sup>18</sup> en las comunidades locales. La metodología se requiere organizar grupos de 10 a 30 personas, preferentemente mujeres, dentro los cuales las socias se garantizan mutuamente para obtener los préstamos de la organización. Las socias tienen la obligación de ahorrar, sus ahorros pueden prestárselos entre ellas, generando un ingreso por intereses, que es repartido al final del ciclo en función del ahorro de cada una. El grupo debe escoger un nombre, elegir una junta directiva y evaluar los créditos por cada socia. Una vez evaluados los créditos, son desembolsados en una ceremonia de inauguración de la ACPD. Cada vez, se realizan reuniones de cobranza, donde además las socias reciben charlas educativas en diferentes temas. Al final del ciclo (tiempo de duración del crédito), las socias presentan una nueva solicitud de crédito, la cual es evaluada y, así, continúa el proceso. Para una buena gestión del grupo los Asesores de Crédito deben capacitar a todas las socias del grupo, durante la etapa de formación.
- Evaluación de Crédito, el Asesor de Crédito, en compañía de la junta directiva de la ACPD, visita cada domicilio y negocio de las socias para recoger la información para la evaluación del crédito, que luego es discutida en una reunión con todas las socias del grupo.
- Comité de Crédito, conformado por el Gerente de Agencia y los Asesores de Crédito, se revisan los documentos e información que sustenta cada crédito y se procede a decidir si se ratifica o se rectifica la decisión del grupo sobre el otorgamiento del préstamo.

---

<sup>18</sup> Asociación Comunal Pro Desarrollo, nombre que les damos a los bancos comunales o grupos de crédito.

Es nuestra principal metodología crediticia.

- Desembolso de crédito, una vez aprobados los créditos, se formaliza la firma de contrato, pagarés, cronogramas de pago, hoja resumen de condiciones de crédito y demás documentos necesarios.
- Entrega de cheques. Al finalizar las firmas, se entregan los cheques por los montos prestados, a nombre de cada socia.
- Recuperación de créditos. Cada mes, de acuerdo al cronograma de pagos, se realizan las reuniones de pago, donde se reciben las cuotas establecidas en el plan de pagos. En caso de que alguna socia no se presente, representantes del grupo acuden a buscarla para que entregue su cuota. Si alguien no paga, el resto del grupo colabora para cubrir las cuotas faltantes, con cargo de regularizar lo antes posible.

#### **4.4 Análisis FODA -Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas-**

El análisis FODA de la organización fue desarrollado en el plan estratégico 2014, sin embargo, cada año se actualiza dentro del plan operativo anual, el último que se presenta en la tabla 5 corresponde al POA 2017.

De acuerdo con el análisis efectuado, varios de los componentes corresponden a la prestación de los servicios y productos financieros de la COOPAC MFP y, por tanto, a la generación de los ingresos que le dan la viabilidad institucional, los que se encuentran bajo la gestión del Área de Negocios, en la cual se enfocará la presente propuesta de mejora.

**Tabla 6: Análisis FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Productos financieros apropiados a segmento objetivo	D1. Procesos largos en la formación de los grupos de créditos
F2. Servicios complementarios de educación y salud agregan valor	D2. Sobrecarga de funciones de personal, en asesores de crédito, principalmente
F3. Facilidad de acceso por simplicidad de requisitos	D3. Política salarial inferior al promedio de mercado
F4. Tecnología crediticia validada genera cartera de calidad	D4. Alta rotación de personal, principalmente en asesores de crédito
F5. Apertura y adaptabilidad para la creación de nuevos productos financieros	D5. Capacitación del personal insuficiente, requiere reforzamiento
F6. Equipo de campo con experiencia y conocimiento del mercado	D6. Dependencia de instituciones bancarias para servicios de recaudación
F7. Grato ambiente laboral	D7. Tasas de interés activas mayores a la competencia
F8. Apropiada estructura de financiamiento, con alta participación de ahorros	D8. Supervisión no alcanza a cubrir 100% de asesores de crédito
F9. Core financiero apropiado al modelo de negocio	D9. Dependencia del proveedor de software para cambios y actualizaciones, causa demoras
F10. Directivos y equipo de gerencial con amplia experiencia en gestión y microfinanzas	D10. Información recogida en fichas socio económicas no se ingresa íntegramente en el core financiero
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Zonas con potencial de crecimiento por inversión pública y privada	A1. Inestabilidad de precios de productos. Agrícolas
O2. Demanda insatisfecha por servicios financieros en segmentos más pobres	A2. Competencia agresiva de instituciones financieras, compran deudas y se llevan asesores de crédito
O3. Proceso de consolidación de asociaciones de productores	A3. Imagen deteriorada del sistema por algunas cooperativas intervenidas o en conflicto.
O4. Organizaciones privadas de desarrollo interesadas en intervenir en alianzas estratégicas	A4. Instituciones que nos dan servicio de recaudación, ofrecen mal servicio e intentan captar nuestros socios
O5. Ambiente favorable para la inclusión financiera	A5. Escasez de talento en zonas de intervención, obliga a contratar personal sin perfil apropiado
O6. Acelerado desarrollo de las TIC para mejorar los servicios del sector financiero	A6. Ambiente político-económico inestable impide la reactivación económica
O7. Iniciativas públicas y privadas para ampliar la cobertura y profundización del internet	A7. FINTECH que ofrezcan servicios directos a la población con menores costos
O8. Fintech que requieren aliarse con instituciones financieras	A8. Sobreendeudamiento de la población
O9. Modificación propuesta en Ley de Bancos posibilita ofrecer nuevos productos financieros a las COOPAC	A9. Interdicción estatal para erradicar la producción de drogas, afecte a población en general
O10. Crecimiento de los correponales bancarios para la inclusión financiera	A10. Factores climáticos que afecten la producción agrícola y/o dañe carreteras.

Fuente: Grupos focales COOPAC MFP  
Elaboración: Propia

#### 4.5 Principales causas del problema

Como ya se mencionó y de acuerdo con los resultados de los grupos focales, la problemática se centra en los tiempos extendidos en la evaluación, aprobación y

formalización del crédito que atentan contra la productividad del personal del Área de Negocios y que afectan la calidad de cartera de la organización.

Estas causas fueron contrastadas con el análisis FODA de la organización y también con la evolución de los principales indicadores seleccionados para el monitoreo de resultados. Las causas, preliminarmente identificadas son las siguientes:

- Al formar los grupos de crédito en el campo, ocasionalmente, se presentan solicitantes con malos antecedentes de pago, situación que no declaran, ni es identificada por los asesores de crédito, sino, hasta que se hacen las consultas en la oficina en las centrales de riesgo. Implica, regresar a la comunidad para comunicar al postulante su no atención y búsqueda de un remplazo, en caso de que no se alcance al número mínimo de integrantes, lo que ocasiona retrasos en la atención del crédito.
- Demoras en procesar la información de evaluación de créditos. Se da porque los asesores de crédito recogen la información socio-económica del socio en el campo de forma manual, luego, en la oficina, la ingresan en el sistema informático, pero, vuelven a procesar la información en hojas de Excel para realizar la evaluación del crédito.
- Incumplimiento de las políticas de créditos, que se evidencia en el otorgamiento de créditos a socios sin negocio, sobre endeudados, con malos antecedentes de pago y/o que obtuvieron créditos para terceros.
- Demoras en la toma de decisión para la aprobación del crédito. Los créditos por montos mayores a la autonomía local, deben ser evaluados por otros niveles de

aprobación -a mayores montos, requerirán más niveles-: Analista de Negocio, Analista de Riesgos, Gerencia de Negocios, Gerencia General, Consejo de Administración. Mientras más niveles, mayor tiempo de demora.

- Demoras en la formalización de los documentos de crédito. Una vez aprobado el crédito, los socios deben trasladarse a la oficina de la agencia local para firmar la documentación correspondiente. Muchos de ellos, viven en zonas alejadas y el traslado les genera costos altos de transacción -de hasta 80 Soles por cada viaje-
- Demoras en completar las solicitudes-certificados del Seguro de Vida y del Seguro de Desgravamen, que cada Asesor de Crédito realiza manualmente. Cada grupo está conformado por 10 a 30 integrantes por lo que el proceso resulta engorroso. Muchas veces, los Asesores de Crédito, completan la información en sus hogares, fuera del horario de oficina, restando tiempo para las actividades familiares
- El amplio radio de atención en cada zona de intervención no permite un monitoreo eficiente sobre los asesores de crédito para verificar si cumplieron o no con los roles de visitas programados. No realizar visitas afecta la calidad de cartera por evaluaciones de crédito irreales y/o por falta de seguimiento.
- Durante las visitas de campo, no se cuenta con información actualizada de la posición deudora de los socios tanto en el sistema financiero como dentro de la COOPAC MFP, lo que impide realizar recuperaciones oportunas y efectivas que mejoren la calidad de cartera.

## 4.6 Evolución de indicadores financieros

A modo de antecedentes, en la tabla 7, se muestran los indicadores históricos de gestión que serán monitoreados para verificar las mejoras del proyecto. Los indicadores muestran información desde del primer año de operaciones de la COOPAC, en el 2014, hasta el mes de junio de 2017.

En los indicadores de productividad, podemos observar que, después de alcanzar el mayor punto de eficiencia en 2015, han mostrado una tendencia negativa que se requiere revertir. Vale aclarar que, la productividad de los asesores de crédito, también se afecta por la incorporación de nuevo personal, usualmente, al inicio su productividad es mínima y se mejorara en el tiempo. No obstante, con las innovaciones propuestas, se espera un crecimiento sustancial de cartera, por asesor de crédito y a nivel general, que ayude a mejorar el indicador de eficiencia operativa, es decir que, proporcionalmente, el gasto operativo sea cada vez sea menor que la cartera promedio.

En cuanto a los indicadores de calidad de cartera, si bien son mejores de los del promedio del sector microfinanzas y del sector cooperativo, preocupa la tendencia hacia la suba que se muestra en los dos últimos años. Aunque, en el 2017 los indicadores de cartera en riesgo mayor a 8 días y mayor a 30 días han disminuido, se debe, principalmente, al castigado de cartera realizado en mayo de 2017.

En cuanto a los indicadores de resultados, han ido mejorando año a año, pero se debe, más bien, al crecimiento de la cartera y a una política de austeridad que a una mayor eficiencia de las operaciones de la organización.



Los indicadores de satisfacción aún no se han medido, pero, la organización aplicará encuestas anuales de satisfacción para su monitoreo, a la vez calculará el indicador de deserción de socios.

**Tabla 7: Indicadores de Gestión Históricos**

<b>INDICADOR</b>	<b>Dic-14</b>	<b>Dic-15</b>	<b>Dic-16</b>	<b>Jun-17</b>
<b>Productividad</b>				
- Créditos por asesor de crédito	289	380	284	253
- Cartera por asesor de crédito	319323	434070	330162	292089
- Eficiencia operativa	45%	37.20%	36%	38%
<b>Calidad de cartera</b>				
- PAR > 8 días	0.50%	1.20%	3.30%	2.20%
- PAR > 30 días	0.10%	0.20%	1.70%	0.80%
- Cartera castigada	0	0.00%	0	1.60%
<b>Rentabilidad</b>				
- Resultado neto	43661	135,528.00	300261	132,954.00
- ROA	0.76%	1.78%	3.25%	1.31%
- ROE	2.47%	2.12%	10.27%	4.12%
- Sostenibilidad operativa	102.80%	102.70%	107.40%	110.30%
<b>Satisfacción de clientes</b>				
- Deserción	ND	ND	ND	ND
- % socios satisfechos	ND	ND	ND	ND

Fuente: Sistema de Información Gerencial COOPAC MFP  
Elaboración: Propia

#### **4.7 Objetivos del plan de mejoras**

Básicamente, los objetivos planteados para el plan de mejoras son:

- Optimizar la eficiencia operativa, reduciendo los tiempos de atención en la preselección, propuesta y evaluación de créditos, a la vez de disminuir la carga de actividades del Asesor de Crédito.
- Reducir el costo de transacción para los socios, facilitando la formalización de los créditos e incluso atendiendo estos trámites en sus propios domicilios.

- Mejorar la satisfacción de los socios como resultado de los dos objetivos anteriores: menor tiempo de atención y menor costo de gestión en sus créditos.
- Disminuir el riesgo crediticio a través de un monitoreo más frecuente, con el soporte de información actualizada y accesible en forma remota.

## CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA

### 5.1 Acciones de mejora a aplicar.

En el propósito de establecer un plan de mejora, inicialmente, se construirá una matriz cruzada del FODA organizacional, se complementará con un análisis del entorno competitivo utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter; con base en este análisis, se identificarán las estrategias competitivas genéricas a implementar para, finalmente, identificar las oportunidades de mejora y opciones de solución que serán propuestas.

#### 5.1.1 Matriz FODA cruzada

Como sabemos, el FODA resulta de un diagnóstico interno y de un análisis del ambiente externo, pero, su aplicación es más provechosa en la generación de las estrategias que permitan lograr un mayor posicionamiento institucional, esto se logra al formular una matriz cruzada.

En la tabla 8, se presenta la matriz FODA cruzada de la COOPAC MFP y en ella se distinguen las principales estrategias, la mayoría de ellas de los tipos de Explotación (FO) y Confrontación (FA).

Sin embargo, la mayoría de las estrategias identificadas proponen en común el uso más intensivo de los recursos TIC (Tecnología, Información y Comunicación) por lo que la implementación de una **estrategia digital** dentro de la organización es oportuna y hasta prioritaria. Lo que comprobaremos con el análisis complementario de las Cinco Fuerzas Competitivas.

**Tabla 8: Matriz FODA cruzada**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Productos financieros apropiados a segmento objetivo F2. Servicios complementarios de educación y salud agregan valor F3. Facilidad de acceso por simplicidad de requisitos F4. Tecnología crediticia validada genera cartera de calidad F5. Apertura y adaptabilidad para la creación de nuevos productos financieros F6. Equipo de campo con experiencia y conocimiento del mercado F7. Grato ambiente laboral F8. Apropiada estructura de financiamiento, con alta participación de ahorros F9. Core financiero apropiado al modelo de negocio F10. Directivos y equipo de gerencial con amplia experiencia en gestión y microfinanzas	D1. Procesos largos en la formación de los grupos de créditos D2. Sobrecarga de funciones de personal, en asesores de crédito, principalmente D3. Política salarial inferior al promedio de mercado D4. Alta rotación de personal, principalmente en asesores de crédito D5. Capacitación del personal insuficiente, requiere reforzamiento D6. Dependencia de instituciones bancarias para servicios de recaudación D7. Tasas de interés activas mayores a la competencia D8. Supervisión no alcanza a cubrir 100% de asesores de crédito D9. Dependencia del proveedor de software para cambios y actualizaciones, causa demoras D10. Información recogida en fichas socio económicas no se ingresa íntegramente en el core financiero
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO - Fortalezas / Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS DO - Debilidades / Oportunidades</b>
O1. Zonas con potencial de crecimiento por inversión pública y privada O2. Demanda insatisfecha por servicios financieros en segmentos más pobres O3. Proceso de consolidación de asociaciones de productores O4. Organizaciones privadas de desarrollo interesadas en intervenir en alianzas estratégicas O5. Ambiente favorable para la inclusión financiera O6. Acelerado desarrollo de las TIC para mejorar los servicios del sector financiero O7. Iniciativas públicas y privadas para ampliar la cobertura y profundización del internet O8. Fintech que requieren aliarse con instituciones financieras O9. Modificación propuesta en Ley de Bancos posibilita ofrecer nuevos productos financieros a las COOPAC O10. Crecimiento de los correponales bancarios para la inclusión financiera	<b>FO1.</b> Expandir la cobertura y alcance de los servicios y productos de la COOPAC MFP -F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5- <b>FO2.</b> Crear nuevos productos financieros, con apoyo de recursos TIC -F3, F4, F5, F6, F7, F10, O1, O2, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10- <b>FO3.</b> Aprovechar el desarrollo de los recursos TIC para mejorar la eficiencia, productividad y calidad de los servicios financieros de la COOPAC MFP -F3,F4, F5, F6, O4, O5, O6, O7, O8, O9- <b>FO4.</b> Disminuir el costo financiero accediendo a fuentes de financiamiento, ahorros y préstamos, en condiciones más favorables -F8, F10, D4, D5-	<b>DO1.</b> Mejorar los procesos de promoción, evaluación y aprobación de créditos utilizando recursos TIC -D1, D2, D3, D4, D6, D8, D9, D10, O4, O5, O6, O7, O8, O10- <b>DO2.</b> Generar economías de escala y aprovechar TIC para disminuir costos, ser más competitivos y mejorar al personal -D1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, D9, D10, O4, O5, O6, O7, O8, O10-
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA - Fortalezas / Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS DA - Debilidades / Amenazas</b>
A1. Inestabilidad de precios de productos. Agrícolas A2. Competencia agresiva de instituciones financieras, compran deudas y se llevan asesores de crédito A3. Imagen deteriorada del sistema por algunas cooperativas intervenidas o en conflicto. A4. Instituciones que nos dan servicio de recaudación, ofrecen mal servicio e intentan captar nuestros socios A5. Escasez de talento en zonas de intervención, obliga a contratar personal sin perfil apropiado A6. Ambiente político-económico inestable impide la reactivación económica A7. FINTECH que ofrezcan servicios directos a la población con menores costos A8. Sobreendeudamiento de la población A9. Interdicción estatal para erradicar la producción de drogas, afecte a población en general A10. Factores climáticos que afecten la producción agrícola y/o dañe carreteras.	<b>FA1.</b> Establecer una estrategia de marketing, con uso de redes sociales, para dar a conocer los beneficios de nuestros productos y servicios - F1, F2, F3, F5, F6- <b>FA2.</b> Fortalecer el proceso de inducción y capacitación del nuevo personal, aprovechando la experiencia del personal antiguo y recursos TIC -F4, F6, F7, A5, A7- <b>FA3.</b> Ampliar la cobertura de los servicios de educación e introducir nuevos módulos, incluyendo educación financiera, cooperativismo, producción agrícola. Aprovechando recursos TIC -F2,F5, A1, A2, A3, A7, A8, A9, A10-	<b>DA1.</b> Establecer convenios con instituciones de educación superior y ofrecer prácticas/contratos a mejores estudiantes -D3, D4, D5, A2, A5- <b>DA2.</b> Divesificar canales de recaudación, implementando alternativas propias (ventanillas y ATM) -D6, D9, A2, A4, A7-

Fuente: Resultados del estudio  
 Elaboración: Propia

### 5.1.2 Las 5 Fuerzas Competitivas

El análisis que realizaremos con el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas nos ayudará a comprender el ambiente competitivo en el que se desenvuelve la COOPAC MFP.

- **Rivalidad entre empresas de microfinanzas que sirven a poblaciones de menores ingresos**

La COOPAC MFP ofrece servicios financieros en zonas rurales y periurbanas, habitadas principalmente por poblaciones vulnerables. Estos sectores han estado desatendidos por mucho tiempo, enfrentando barreras de acceso a servicios financieros. Pero, en los últimos años, ante la saturación de la oferta financiera en las ciudades, cada vez más, son las organizaciones de microfinanzas, de diversa naturaleza, que están ingresando a estas zonas a disputarse clientes bancarizados o que ya tienen cierto historial crediticio, pues, lo cierto es que, tampoco se arriesgan a incorporar personas pobres sin ningún antecedente de pago. Una vez que estos han sido atendidos por alguna organización con objetivos sociales, como la nuestra, despliegan grandes esfuerzos para captarlos ofreciéndoles tasas de interés más bajas y montos de crédito más altos con los que, en muchas ocasiones, los sobre endeudan. No solo captan a los clientes sino también al personal de campo, ofreciéndoles mayores salarios si es que aceptan llevar su cartera de clientes.

De esta manera la competencia en este sector se torna extrema, agresiva e irresponsable, lo que impacta en la calidad de cartera, los costos y la rentabilidad de las instituciones.

- **Poder de negociación de los clientes de menores ingresos**

El poder de negociación de este sector es diferenciado. Por el lado del crédito, los clientes que ya han sido bancarizados y han desarrollado un buen historial crediticio tienen una mayor capacidad de negociación que les permite obtener mejores condiciones de tasas de interés, montos y plazos más favorables. En cambio, aquellos quienes están demasiado alejados, tienen poca experiencia, ingresan recientemente o han mostrado irregularidad en sus pagos, aceptan condiciones menos favorables a fin de poder acceder a este servicio, su capacidad de negociación es baja.

Por el lado del ahorro y productos de seguros, existe menor capacidad de negociación de todo el sector, debido a que hay limitadas opciones y productos poco apropiados para atenderlo. Por contrario, existen serias barreras como las comisiones por mantenimiento y operaciones, los altos costos de transacción, la exigencia montos mínimos de apertura y depósito.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La COOPAC MFP tiene proveedores de bienes y servicios, pero también proveedores de recursos financieros.

La mayoría de proveedores de bienes y servicios, tienen bajo poder de negociación debido a que en el mercado hay un conjunto de opciones entre las cuales se puede escoger. Sin embargo, debido a la lejanía de las comunidades rurales que atendemos y la limitada cobertura de los servicios de telecomunicaciones, las empresas de este tipo tienen una capacidad de negociación media. En tanto, el proveedor del Core Financiero, dada la singularidad de nuestro principal producto financiero - banca comunal- y contando con una de las pocas opciones de este tipo, si tiene una alta capacidad de negociación para el mantenimiento del software y desarrollo de nuevos módulos de operación.

Los proveedores de los recursos financieros son los ahorristas y las instituciones financieras de segundo piso, nacionales e internacionales. Al inicio de operaciones de la COOPAC MFP, el poder de negociación de todos ellos era alta debido a que éramos nuevos en el mercado y por el desprestigio del sector cooperativo, causado por las cooperativas informales. Por tal razón debimos ofrecer altas tasas de interés y otras concesiones para lograr financiamiento. En ese entonces, casi todo el financiamiento provenía de fuentes de segundo piso. Actualmente la situación se ha revertido, los ahorristas confían en la organización y cuentan con productos que responden a sus necesidades, por tanto, más de 50% de la cartera se financia con ahorros, lo que ha permitido bajar el costo de fondeo. Por otro lado, otras fuentes financieras nos han contactado y ofrecido financiamiento en mejores condiciones, todo esto ha ayudado a renegociar las tasas de interés de los préstamos institucionales, por lo que

podemos mencionar que el poder de negociación de los proveedores de fondos se ha reducido a un nivel medio.

- **Amenaza de servicios sustitutos financieros**

En el medio en que operamos, existen diversos servicios sustitutos que proveen, principalmente, préstamos o adelantos, tales como los prestamistas, comerciantes habilitadores, quienes son más cercanos, pero, tienen limitaciones de fondos y además cobran tasas de interés poco convenientes, son el último recurso en caso de emergencias. También, existen organizaciones no gubernamentales (ONG) que atienden a nuestra misma población objetivo, con préstamos en similares condiciones, aunque, tienen limitaciones porque no pueden captar ahorros y tienen precios más altos debido al Impuesto General a las Ventas (IGV) sobre los intereses, si representan una amenaza latente.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Una amenaza potencial está representada por las empresas FINTECH que, valiéndose de la tecnología, pueden ofrecer servicios de menor costo y más oportunos. Por ahora, se están desarrollando, principalmente, en el medio urbano, pero, en medida que se profundice la cobertura y alcance del servicio de internet se extenderán al medio rural.

Este análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter permite concluir que en el medio en el que operamos existe una intensa rivalidad



entre las distintas empresas de microfinanzas, que las lleva a competir agresiva, desleal y hasta irresponsablemente. La capacidad de negociación de los clientes es baja al inicio y va mejorando según ganan experiencia e historial financiero. La capacidad de negociación de los proveedores es más fuerte en los servicios críticos que ofrecen menos opciones de elección. Finalmente, en esta época de acelerado desarrollo tecnológico una amenaza potencial está representada por las FINTECH.

Por ahora las barreras de ingreso que enfrentan estas instituciones son:

La diferenciación de producto. En el caso particular de nuestro modelo de banco comunal, permite la interacción e intercambio de experiencias entre las distintas socias que conforman los grupos, aspecto muy valorado y que nos ha permitido fidelizar a nuestras socias frente a la competencia.

El acceso de canales de distribución, si bien las FINTECH pueden operar de manera virtual, en muchas ocasiones requieren de ventanillas bancarias para hacer efectiva la culminación de sus operaciones (préstamos, ahorros, seguros, etc.) en el medio rural la capilaridad bancaria aun es reducido, además la cobertura del internet sigue siendo limitada.

### **5.1.3 Selección de la estrategia genérica**

De acuerdo con Porter, existen tres estrategias genéricas eficaces para enfrentar las cinco fuerzas de la competencia y lograr un mayor desempeño dentro

del sector: Liderazgo global en costos, Diferenciación y Enfoque de Concentración:

- **Liderazgo global en costos.**

Siendo la COOPAC MFP una organización pequeña que opera, aun, a una escala pequeña en cartera y con una política austera en costos, no puede ofrecer costos más bajos a que los de la competencia, por lo que esta no sería la estrategia adecuada.

- **Diferenciación.**

La COOPAC MFP opera la metodología de Banca Comunal, apropiada para ofrecer servicios financieros a los segmentos pobres de la población. El servicio lo ofrece a través de Asesores de Crédito, quienes tienen una alta interrelación con los clientes y les ofrecen capacitación y consultoría frecuente. Los socios valoran altamente este servicio que otras organizaciones no les dan.

- **Enfoque o concentración.**

Fiel a su misión social, la COOPAC MFP atiende a las poblaciones vulnerables del país, en particular a mujeres microempresarias rurales en situación de pobreza. De acuerdo con lo anterior la estrategia que debe asumir la COOPAC MFP es una combinación entre Diferenciación y Enfoque.

Pero, aun cuando se han identificado estas estrategias genéricas, se requieren potenciarlas, mejorando la calidad de servicio que ofrezca mayor valor a sus socios.

#### **5.1.4 Identificación de oportunidades de mejora**

Al formular la matriz del FODA cruzado, vimos que varias de las estrategias propuestas se vinculaban al considerar el uso de recursos TIC para mejorar el desempeño organizacional y superar los distintos problemas identificados. Lo cual se refuerza con los resultados del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas, donde vimos que, aunque aún no están presentes en el medio, las FINTECH representan una fuerza amenaza para el sector financiero y, por el momento, latente para las que ofrecen sus servicios en el sector rural, porque ofrecen la posibilidad de ofrecer servicios menos costosos, en forma más eficiente y de una manera más cómoda para el cliente.

Teniendo en cuenta lo anterior, la COOPAC MFP debe considerar modernizarse y hacer un uso más intensivo de los recursos TIC para mejorar la eficiencia de sus actividades, reducir el riesgo crediticio y operativo, ofrecer un mejor servicio a sus socios y a la vez prepararse para enfrentar la nueva amenaza identificada. Algunos de los problemas y soluciones propuestas con alternativas tecnológicas son las siguientes:

**Tabla 9: Identificación de Oportunidades de Mejora y Alternativas de Solución**

Oportunidad de mejora	Problemática	Solución
Disminuir tiempo de aceptación de nuevos solicitantes .	Las solicitudes se gestionan en el campo, pero, se consultan a las centrales de riesgo en oficina	Utilización de aplicaciones móviles para consultar centrales de riesgo
Disminuir tiempo de respuesta para renovaciones y absolver consultas y tomar decisiones.	La información que portan los asesores de crédito no siempre están actualizadas	Utilización de aplicaciones móviles para consultar el Core Financiero de la institución a fin de conocer la posición del prestatario/ahorrista
Disminuir la mora con gestión oportuna de recuperaciones	Las recuperaciones de los créditos vencidos no se gestionan oportunamente	
Evitar mora por mala selección de socios	Aceptación de socios sin negocio o con direcciones falsas	Uso del móvil para tomar fotografías y geolocalización
Supervisar las actividades del personal de campo en tiempo real	Incumplimiento de algunos asesores de crédito del rol de visitas programadas	Utilización de aplicaciones móviles de geolocalización para conocer la ruta y ubicación del personal
Disminuir el tiempo de desembolso del crédito y reducir el costo de transacción del prestatario, evitar casos de suplantación	Traslado desde comunidades a oficinas para firmas de socios es costosa y toma tiempo. Ocasionalmente, casos de deshonestidad de personal en complicidad con terceros	Utilización de mecanismos de identificación dactilar conectados a RENIEC por internet móvil
Reducir la carga de trabajo de los asesores de crédito	Llenado de solicitud/certificado de seguros de vida y desgravamen en forma manual	Desarrollo de un módulo de seguros dentro del Core Financiero
Acelerar el proceso de evaluación de crédito	Asesores de crédito, recogen datos en campo manualmente, trasladan al Core Financiero y a hojas de Excel para evaluación	Vinculación del Core Financiero con aplicación móvil para recojo de información
Disminuir errores en cobranzas a través de ventanillas bancarias (convenios de recaudación)	Los bancos no actualizan información de cobranza y/o cajeros dan mal servicio	Instalación de cajeros automáticos para la recaudación de cobranza.
Disminuir errores operativos del personal	Desconocimiento de políticas y normativas de la institución por parte de algunos trabajadores	Uso de plataformas de comunicación (Google Meet, Skype, Webinar) para capacitar a personal de agencias. Usar almacenamiento digital para documentos (Google Drive, OneDrive)
Prevenir la morosidad por desconocimiento falta de información de los socios	Agricultores no previenen adecuadamente las plagas de cultivos, desconocen fluctuación de precios y variación del clima	Desarrollo de una aplicación móvil en alianza con organización de asistencia técnica, para ofrecer consultoría virtual a productores
	Socios manejan inadecuadamente sus finanzas personales, no ahorran, se sobre endeudan y no hacen presupuestos	Utilización de herramientas virtuales para la capacitación financiera de los socios
Incrementar el número de aprobaciones de socios y, por tanto, la cartera de crédito	Se rechazan solicitudes o ni siquiera se reciben, porque se percibe que los solicitantes son riesgosos	Aplicación de scoring crediticio, basado en evaluación psicográfica por medio de aplicaciones móviles
Incrementar la demanda de los productos y servicios de la COOPAC MFP	Los socios activos y potenciales no demandan algunos productos y servicios por desconocimiento	Utilizar redes sociales para acercarse a socios activos y potenciales y para dar a conocer los productos y servicios existentes
Ampliar canales de recaudación de pagos	Socios demoran pagos por no contar con centros de pago cercanos a sus domicilios	Utilizar agentes bancarios digitales para la cobranza de los créditos de la COOPAC MFP
Ampliar los puntos de atención para el desembolso de créditos y para ofrecer Educación Financiera	Socios deben trasladarse hasta las oficinas para la formalización de sus créditos y para recibir capacitación en educación financiera	Utilizar los Telecentros de CEDRO (oficinas con PC y servicio de internet) para desembolsar créditos y para capacitar a socios

## **5.2 Análisis de la viabilidad de las acciones de mejora**

Dentro del mercado, existen un conjunto de recursos tecnológicos que se pueden utilizar para alcanzar los objetivos del proyecto, sin embargo, considerando las limitaciones de presupuesto, debemos seleccionar cuidadosamente la combinación más apropiada en términos de beneficio costo más favorable para la organización.

En esta sección, vamos a identificar las alternativas más viables, su contribución en términos de generación de valor y se van a definir los resultados esperados y, asimismo, se van a estimar los recursos necesarios para su consecución.

### **5.2.1 Propuestas específicas**

Como vimos en la tabla 9, las propuestas de mejora corresponden a un uso más intensivo de iniciativas digitales o recursos TIC (Tecnología, Información y Comunicación). Estas soluciones pueden dividirse en dos categorías: tecnología para mejorar la eficiencia operativa y para reducir el riesgo crediticio y operativo y, de otro lado, tecnología orientada para mejorar el servicio al socio (cliente) y por tanto para ofrecerle una mayor satisfacción. La tabla 9 muestra cada solución dentro de la categoría que le corresponde.

**Tabla 10 Categorías de las iniciativas digitales a implementar**

Tecnología para la eficiencia operativa y reducción del riesgo	Tecnología para la satisfacción del cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dispositivos y aplicaciones móviles vinculada al Core Financiero</b> para adquirir socios y ofrecer servicio al cliente en sus mismas comunidades.</li> <li>• <b>Dispositivos y aplicaciones móviles</b> de geocalización para seguimiento del personal de campo (toma de fotografías de negocios).</li> <li>• <b>Autenticación biométrica</b> para evitar suplantaciones y reducir tiempos de atención.</li> <li>• <b>Desarrollo de nuevos módulos del Core Financiero</b> para reducir carga de trabajo del asesor de crédito.</li> <li>• <b>ATM<sup>19</sup> para recaudación</b> a fin de evitar errores de cobranza por mal servicio de los bancos recaudadores.</li> <li>• Uso intensivo de <b>Google Meet, Skype, Google Drive, Onedrive</b> y otras aplicaciones para mejorar la comunicación y para manejo electrónico de documentos dentro de la nube.</li> <li>• <b>Aplicación móvil de un scoring crediticio</b> como complemento del sistema de evaluación de crédito para incrementar el número de prestatarios.</li> <li>• <b>Agentes bancarios digitales de recaudación</b> para ampliar canales de recaudación, evitando mora por dificultad de transporte de socios.</li> <li>• Uso intensivo de <b>redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, etc.</b> para incrementar socios, incorporando al sector juvenil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Autenticación biométrica</b> para reducir costos de transacción y evitar pérdida de tiempo en formalización de crédito.</li> <li>• <b>ATM (cajeros automáticos de recaudación)</b> para reducir costos de transacción y evitar pérdida de tiempo en pagos y depósitos.</li> <li>• <b>Agentes bancarios digitales de recaudación</b> para reducir costos de transacción y evitar pérdida de tiempo en pagos y depósitos.</li> <li>• <b>Aplicaciones móviles</b> para recibir asistencia técnica en actividades agrícolas, así como información de precios y pronóstico del clima.</li> <li>• <b>Aplicaciones móviles</b> para capacitación en Educación Financiera, principalmente.</li> <li>• <b>Aplicación móvil de un scoring crediticio</b> para mayor accesibilidad y menor número de rechazos.</li> <li>• Uso intensivo de <b>redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, etc.</b> para conocer los beneficios de los productos y servicios sin tener que acercarse a las oficinas físicas de la organización.</li> </ul>

Fuente: Resultados del estudio  
 Elaboración: Propia

Como podemos observar, existen un conjunto de iniciativas tecnológicas que la COOPAC MFP puede implementar para mejorar la eficiencia operativa, la disminución del riesgo y la satisfacción del cliente. No obstante, debemos tener en cuenta las limitaciones de recursos en la organización, por tanto, se requiere establecer un procedimiento sistemático

<sup>19</sup> Automatic Teller Machine (Cajero automático)

para organizar una implementación gradual, en tal sentido, se hace necesario diseñar una estrategia digital, la cual se explica en el siguiente punto.

### **5.2.2 Creando una Estrategia Digital**

De acuerdo con ACCION<sup>20</sup> *Una estrategia digital define, cómo una institución utiliza la tecnología digital para maximizar sus resultados empresariales y crear valor para los accionistas*<sup>21</sup>. Asimismo, debe contener tres puntos clave: Centrada en el cliente, orientada a los datos y digitalmente mejorada.

Las soluciones propuestas están contenidas en los tres puntos clave señalados:

- Centrada en el cliente: están enfocadas a ofrecer mayor comodidad y disminuir los costos de transacción del cliente externo; además, van a impactar en disminuir la carga de trabajo y mejorar la productividad del cliente externo.
- Orientada a los datos, varios de ellos tienen que ver con la gestión de información, mejorar su recolección, análisis y almacenaje.

Aunque nuestra estrategia digital no resulta en una innovación radical, si resulta en una propuesta nueva para atender en mejores condiciones a

---

<sup>20</sup> Accion Global Advisory Solutions, organización sin fines de lucro que se dedica a facilitar el acceso a servicios financieros asequibles y de alta calidad en todo el mundo.

<sup>21</sup> Presentación de Liza Guzmán y Sandra Calderón. Foro "Plataformas digitales, soluciones móviles y productos financieros para las microfinanzas y la bancarización", 5 y 6 de junio de 2017

poblaciones vulnerables, las cuales escasamente tienen ofertas que las beneficien.

La estrategia digital nos va a permitir ofrecer nuestros productos y servicios con variantes beneficiosas, pero también va a dar oportunidad para desarrollar otros nuevos, que igualmente respondan a las necesidades de nuestros socios. También propicia alianzas con otras organizaciones que comparten objetivos sociales para beneficio del sector rural. Lo que debemos asegurar es que estos cambios, produzcan resultados en el corto plazo para motivar e impulsar los cambios que queremos lograr.

### **5.2.3 Propuesta de Valor**

A continuación, vamos a medir la propuesta de valor conjunta de la estrategia digital seleccionada, desde el punto de vista de su impacto en el cliente externo, para ello se va aplicar la metodología CANVAS<sup>22</sup>:

Como resultado de este ejercicio, tenemos que la propuesta de valor de la implementación de una estrategia digital en la COOPAC MFP impacta positivamente en el cliente, a través de la reducción de costos de transacción, mayor tiempo para la familia y el negocio y una mejor percepción de satisfacción de los servicios recibidos. De esta manera, podemos concluir que esta estrategia crea valor para el cliente externo

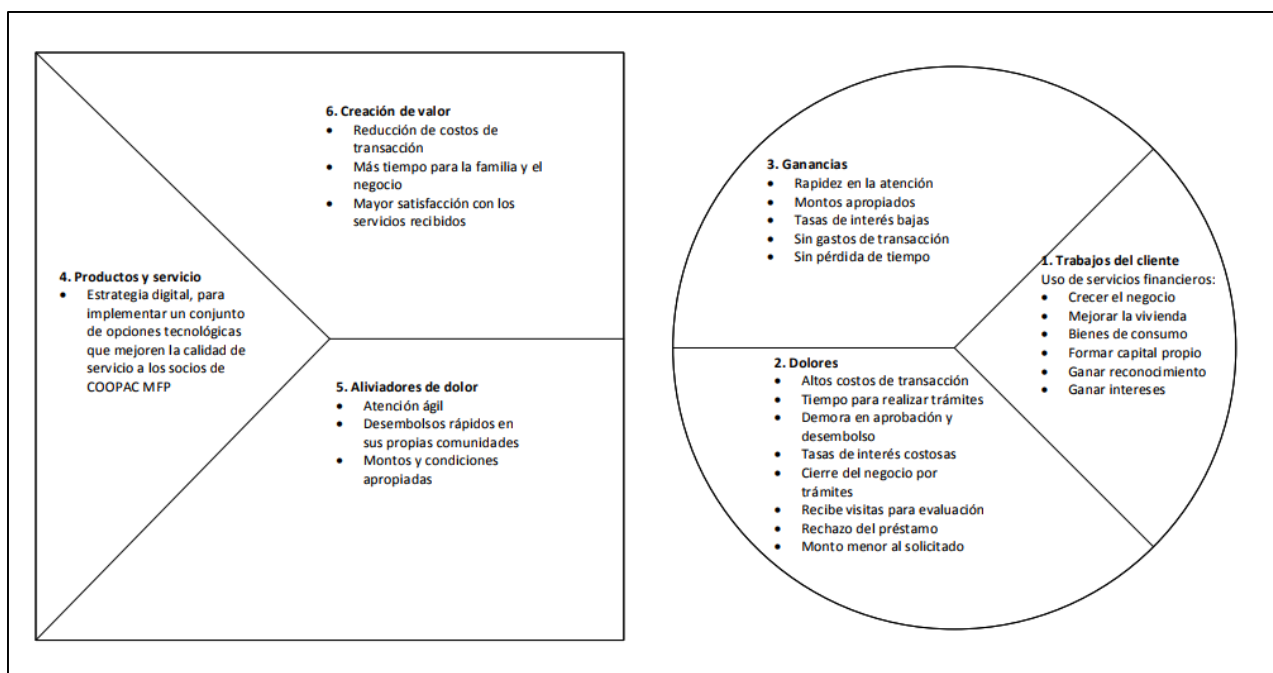
---

<sup>22</sup> Es una herramienta que permite presentar un modelo de negocio en forma simplificado, se se enfatiza en la propuesta de valor para el cliente.





### Ilustración 3: Propuesta de Valor CANVAS:



Fuente: Resultados del estudio  
Elaboración: Propia

#### 5.2.4 Resultados esperados

Como resultado de la implementación de la estrategia digital dentro de la COOPAC MFP, se espera de manera inicial un cambio de percepción de mayor modernidad, haciendo un uso más intensivo de la tecnología en sus distintos recursos. Se espera, también una mayor satisfacción de los socios en el uso de los productos y servicios de la institución, así como, menores costos de transacción y menor pérdida de tiempo en trámites, por tanto, un mayor nivel de retención de socios con créditos activos.

Igualmente, la propuesta impactará favorablemente en una menor carga de trabajo para los colaboradores, mayor tiempo para sus familias;

reforzamiento en su capacitación y mejorando su lealtad a la organización y disminuyendo la rotación del personal.

Asimismo, se espera reducir el riesgo crediticio -mayor calidad de cartera- y operativo -disminuir casos de deshonestidad- con una mejor selección de prestatarios y mayor seguimiento y supervisión de las operaciones de evaluación, formalización, desembolso y recuperación del crédito. También, habrá efectos en los costos operativos, disminuyéndolos y mejorando el indicador de eficiencia operativa, así como los indicadores de rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

### **5.2.5 Recursos necesarios**

Este es un proyecto ambicioso para la organización y requiere de una fuerte inversión, principalmente, en recursos tecnológicos. Sin embargo, la COOPAC MFP siempre se ha gestionado con austeridad y deberá planear cuidadosamente las adquisiciones necesarias a fin de que las pueda financiar apropiadamente, sin que impacten negativamente en los resultados económicos.

#### **5.2.5.1 Recursos humanos**

Teniendo en cuenta que el staff institucional es pequeño, el proyecto será liderado por el Gerente General, con participación del Gerente de Administración y Finanzas, el Jefe de Riesgos y el Jefe de Sistemas.

Adicionalmente, se reforzará el Área de Sistemas con un analista de sistemas para liberar la carga de trabajo del Jefe de Sistemas y para, también, apoyar el proceso. A la vez, se contratará un responsable de marketing para comunicar el proceso y para el manejo de redes sociales. A la vez será necesario preparar un plan de capacitación a cargo del área de recursos humanos, en coordinación con las diferentes áreas de apoyo.

#### **5.2.5..2 Recursos físicos -equipos y otros-**

La COOPAC MFP cuenta con servidores y equipos de cómputo en su sede central y sus agencias. Sin embargo, será necesario complementar con los siguientes recursos:

- **Equipos móviles de comunicación (celulares)** deben contar con el sistema operativo Android 6.0 *Marshmallow* como mínimo para garantizar que funcionen las aplicaciones a instalar. Los equipos deben contar con un plan de datos que les permita una conexión eficiente.
- **Equipos de autenticación biométrica**, son pequeños aparatos electrónicos para la toma de huellas dactilares, conectados desde PC o equipos móviles, vía internet, al Sistema de Autenticación Biométrica de la Identidad que administra

RENIEC<sup>23</sup>. Requiere el establecimiento de un convenio con dicha entidad y un pago por cada consulta.

- **ATM**, cajero automático electrónico para la recaudación de cobranza y de depósitos de ahorro. Tiene un lector de código de barras para reconocer el pago a efectuar, recibe billetes y monedas, ofrece cambio, emite comprobante y reporta el pago a la central a través de internet. Se fija dentro de algún establecimiento local y no requiere de un operador, solamente una orientación en las primeras operaciones.
  
- **Aplicaciones móviles:**
  - **Scoring Crediticio**, es una aplicación digital de evaluación de crédito, permite el acceso al crédito a personas sin historial crediticio y a través de un conjunto de preguntas psicométricas para conocer su personalidad, su propensión a gestionar su negocio y honrar sus deudas. Requiere un proceso de personalización para cada empresa en función al perfil de sus clientes y a las características de sus productos. Se implementará en un plazo más largo.

---

<sup>23</sup> Registro Nacional de Identidad y Estado Civil

- **Aplicación móvil del Core Financiero** para consultar situación deudora del socio y para ingresar información de socios nuevos en la fase de captación de nuevos clientes.
- **Aplicación móvil GPS** para el seguimiento y localización del personal mientras realiza sus tareas de campo a fin de verificar el cumplimiento de las rutas previstas.
- **Aplicación de consultas para agricultores**, ofrecerá información sobre clima, precios, volúmenes de producción y permitirá efectuar consultas sobre sanidad agrícola en línea, a través de una alianza con una ONG de desarrollo. Se convocará a una Hackathon<sup>24</sup> ofreciendo un premio pecuniario para el desarrollo de esta aplicación.
- **Aplicaciones móviles sin costo:** redes sociales, plataformas de comunicación, uso de la nube para almacenar archivos.
- **Telecentros para Educación Financiera y desembolso de créditos**, a través de una alianza estratégica con una ONG de desarrollo se utilizarán sus instalaciones en un conjunto de comunidades rurales, las cuales cuentan con equipos de cómputo y recursos de Educación Financiera para capacitar a nuestros socios, adicionalmente se aprovecharán para efectuar

---

<sup>24</sup> Encuentro de programadores cuyo objetivo es el desarrollo colaborativo de software

desembolsos. No tiene costo, a cambio de atender a los beneficiarios de la ONG.

- **Agentes bancarios digitales** para la recaudación de cobranza, a través de convenios de recaudación con un banco con una amplia red de cobertura. Las comisiones serán pagadas por los socios que utilicen estos servicios.

### **5.2.5.3 Recursos financieros – Presupuesto**

Los costos de personal y la mayor parte de los costos de operación son costos hundidos y están considerados dentro del presupuesto de la organización. En tal sentido, el proyecto implicará una redistribución de funciones entre el personal a cargo, cuyos salarios y gastos ya están cubiertos. En cambio, si se asumirán las inversiones necesarias para la adquisición de equipos y para el desarrollo de algunas aplicaciones y adaptación del Core Financiero, además de algunos costos adicionales para la gestión de los nuevos recursos TIC.

La tabla N°11 muestra las inversiones necesarias en equipos, en el desarrollo de un nuevo módulo en el *Core Financiero* y el desarrollo de aplicaciones móviles. En cambio, la tabla N°12 muestra los costos adicionales, necesarios para operar los planes de datos del personal, las consultas biométricas y las consultas al

*scoring* crediticio (en el primer año, el número de consultas promedio estimado es de 233 mensual)

**Tabla 11: Inversiones en equipos y aplicaciones**

<b>Inversiones</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Equipos móviles	8	350.0	2,800
ATM (incluyendo gastos de implementación)	1	32,000.0	32,000
Desarrollo Aplicación Asistencia Agrícola	1	1,280.0	1,280
Equipos de autenticación biométrica	4	700.0	2,800
Actualización Core Financiero	1	6,400.0	6,400
Scoring financiero	1	10,880.0	10,880
<b>Inversiones</b>			<b>56,160</b>

**Tabla 12: Costos operativos marginales**

<b>Costos Operativos Marginales (mensual)</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Plan de datos	8	49.0	392
Uso de cajero automático*	233	0.8	186
Consultas dactilares*	233	1.9	443
Consultas Scoring Financiero*	233	3.2	746
<b>Total costos marginales</b>			<b>1,767</b>

\* Promedio de consultas mensual

### 5.3 Restricciones

Como se mencionó, los recursos son escasos en la organización por lo que se gestiona con una política austera, no obstante, no existen restricciones económicas, pero, sí una inversión gradual, de acuerdo con la disponibilidad de fondos y con los resultados de los avances obtenidos.

Cabe mencionar, que la cobertura del internet en las zonas rurales puede resultar en una limitante para el uso de las aplicaciones, sin embargo, se tratará de



buscar opciones que, dado el caso, operen sin conexión en tiempo real, pero, que se actualicen tan pronto como se disponga de señal. También, es importante mencionar que uno de los aliados planea implementar un proyecto para profundizar el uso del internet en las zonas rurales, proyecto del que, en su momento, formaremos parte.

#### **5.4 Dificultad en la implementación**

Una dificultad para la implementación resulta la limitación de recursos financieros para realizar las inversiones, implicará algunos esfuerzos y sacrificios de la organización para conseguirlos.

No obstante, la mayor dificultad será el cambio cultural en la organización y aceptación del personal para apropiarse de los nuevos recursos tecnológicos. Ya en el pasado, nos ha costado lograr cambios, pues, una vez que el personal adopta una manera de trabajo, le cuesta aceptar las modificaciones en los procesos operativos.

Por otro lado, deberemos ser bastante cuidadosos en la selección de las aplicaciones a utilizar, debiendo efectuar pruebas para obtener las mejores opciones y resultados.

##### **5.4.1 Dificultad en los plazos**

Considerando la velocidad del desarrollo tecnológico y la amenaza potencial de las *Fintech*, deberíamos implementar el proyecto en el corto plazo, sin embargo, dado que el Plan Operativo Anual de la organización se encuentra en marcha, no será posible implementarlo durante este año, sino las

actividades más sencillas, dejando las más complejas para su aplicación a partir del 2018 y de allí para adelante.

#### **5.4.2 Viabilidad Financiera**

Para determinar la viabilidad financiera dentro de la institución se analizará su impacto en el flujo de caja de una de nuestras agencias que recién iniciará operaciones, donde se implementará, inicialmente, el proyecto a manera de prueba piloto. Luego, se presenta un nuevo escenario, en el cual se supone un crecimiento de 20% en el número de clientes y por tanto en la cartera de créditos como resultado de la implementación tecnología. Además, considera una reducción en las provisiones por calidad de cartera de 25%.

##### **Escenario 1 (Base)**

- El flujo de caja operativo muestra la diferencia entre ingresos financieros y costos de operación, excepto provisiones. Es negativo en el primer año, pero, a partir del segundo se hace positivo y crece paulatinamente.
- El flujo económico incluye las inversiones en activos fijos y los requerimientos para atender las operaciones de préstamo. Como la cartera es creciente y requiere fondos frescos para financiarse, mayormente es negativo. En el quinto año se utiliza un supuesto por el cual se recuperan todos los préstamos vigentes, a fin de poder evaluar el proyecto.
- El flujo financiero, muestra que las adquisiciones de activo fijos son financiadas con capital propio, además, muestra el financiamiento

necesario para hacer crecer las colocaciones de la organización, así como las amortizaciones de capital y el pago por intereses. Igualmente, en el quinto año se utiliza como supuesto, la cancelación total de todas las deudas de la organización.

**Tabla 13: Flujo de caja sin proyecto**

<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Financieros</b>		333,615	822,589	1,358,761	1,812,795	2,199,817
(-) Costos de operación		-385,102	-679,884	-836,667	-917,541	-1,053,666
(-) Costos de administración		0	0	0	0	0
(+) Depreciación		11,950	15,232	15,428	15,428	16,714
<b>Flujo Operativo</b>		<b>-39,538</b>	<b>157,936</b>	<b>537,523</b>	<b>910,682</b>	<b>1,162,865</b>
Inversiones en Activos Fijos	-65,043	-9,888	-18,847	0	0	19,027
(+) Recuperación de préstamos a socios		1,276,046	3,754,435	5,879,582	7,764,110	12,594,029
(-) Desembolso de Préstamos a socios		-2,384,600	-4,732,200	-6,811,200	-8,639,400	-8,876,800
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-65,043</b>	<b>-1,157,980</b>	<b>-838,675</b>	<b>-394,095</b>	<b>35,392</b>	<b>4,899,120</b>
Flujo Caja Financiero						
(+) Ahorros del público		50,345	147,109	321,861	572,265	757,054
(+) Préstamos		1,365,646	907,681	1,190,759	557,739	0
(-) Amortizaciones		0	-125,000	-868,712	-842,522	-819,945
(-) Costos Financieros		-98,916	-171,165	-241,665	-305,534	-302,513
(+) Aportes de capital	65,043	0	0	0	0	0
<b>Flujo Financiero</b>	<b>0</b>	<b>159,095</b>	<b>-80,050</b>	<b>8,149</b>	<b>17,340</b>	<b>4,533,716</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>0</b>	<b>159,095</b>	<b>79,045</b>	<b>87,194</b>	<b>104,534</b>	<b>4,638,250</b>
	<b>COK</b>	<b>11%</b>				
	<b>VANE</b>	<b>S/ 768,999</b>				
	<b>TIRE</b>	<b>22.7%</b>				

- Para la evaluación de este escenario, se ha utilizado el método del Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno, calculando previamente, el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), para ello se ha considerado el costo financiero promedio que se paga sobre los ahorros de los socios, la tasa de interés promedio sobre los préstamos recibidos que financian la cartera y el costo del capital invertido. De acuerdo con los cálculos respectivos, el CPCC es 11%; tomando como referencia este CPPC, se

obtienen como resultados un Valor Actual Neto Económico de 769 mil Soles y una Tasa Interna de Retorno Económica de 22.7%.

### **Escenario 2**

Este escenario considera una inversión en tecnología por S/56,160 que sería la alícuota que correspondería a la agencia de la inversión total; asimismo, incluye un incremento de 10% en la cartera de créditos como impacto de la nueva tecnología. Con estos cambios se mejoran substancialmente los resultados, como se observa en el nuevo VANE de S/. 1'305,271 y TIRE 25.6%:

Podemos concluir que financieramente es viable la implementación de la estrategia digital. La inversión realizada apalanca significativamente los resultados de la organización.

**Tabla 14: Flujo de caja con proyecto**

<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos Financieros</b>		441,718	1,095,303	1,822,705	2,441,375	2,971,751
(-) Costos de operación		-443,388	-863,704	-1,071,579	-1,197,600	-1,315,131
(-) Costos de administración		0	0	0	0	0
(+) Depreciación		21,895	26,615	26,812	26,812	27,548
<b>Flujo Operativo</b>		<b>20,226</b>	<b>258,215</b>	<b>777,938</b>	<b>1,270,586</b>	<b>1,684,169</b>
<b>Inversiones en Activos Fijos</b>	-121,203	-15,911	-24,965	0	0	32,397
(+) Recuperación de préstamos a socios		1,701,911	5,026,543	7,913,489	10,490,072	17,226,090
(-) Desembolso de Préstamos a socios		-3,183,600	-6,346,200	-9,181,700	-11,707,500	-12,023,400
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-121,203</b>	<b>-1,477,374</b>	<b>-1,086,408</b>	<b>-490,273</b>	<b>53,158</b>	<b>6,919,256</b>
<b>Flujo Caja Financiero</b>						
(+) Ahorros del público		65,448	191,242	418,420	743,776	984,469
(+) Préstamos		1,566,621	1,273,221	1,271,200	459,956	0
(-) Amortizaciones		0	-125,000	-868,712	-842,522	-1,168,143
(-) Costos Financieros		-103,380	-198,980	-319,531	-389,523	-367,820
(+) Aportes de capital	121,203	0	0	0	0	0
<b>Flujo Financiero</b>	<b>0</b>	<b>51,316</b>	<b>54,075</b>	<b>11,105</b>	<b>24,845</b>	<b>6,367,761</b>
<b>Flujo acumulado</b>	<b>0</b>	<b>51,316</b>	<b>105,391</b>	<b>116,495</b>	<b>141,340</b>	<b>6,509,102</b>
	<b>COK</b>	<b>11%</b>				
	<b>VANE</b>	<b>S/ 1,305,272</b>				
	<b>TIRE</b>	<b>25.6%</b>				

### 5.4.3 Resumen

La siguiente tabla muestra las acciones de mejora propuestas para la ejecución del proyecto. Se han identificado los niveles de dificultad, pero, también se han previsto los impactos que se lograrán alcanzar; lo que permitió establecer prioridades para su ejecución.

**Tabla 15: Resumen de las acciones de mejora**

N°	Acciones de mejora	Nivel de dificultad	Plazo	Impacto	Prioridad
1	Dispositivos y aplicaciones móviles vinculada al Core Financiero	Media; Depende de proveedor SIG (en avance)	Trimestre 1	Consultas en las mismas comunidades de los socios - disminución de tiempo de atención	Muy Alta
2	Dispositivos y aplicaciones móviles de geolocalización	Baja: Requiere cambio de proveedor servicio celular	Trimestre 1	Mayo supervisión y seguimiento del personal – mejora en la productividad	Muy Alta
3	Autenticación biométrica	Alta: Costoso y requiere convenio con RENIEC	Trimestre 3	Imposibilitar suplantaciones, disminuir costos de transacción - Seguridad y satisfacción socios	Alta
4	Desarrollo de nuevos módulos del Core Financiero.	Media: Depende de proveedor SIG (en avance)	Trimestre 1	Reducción en carga de trabajo del asesor de crédito, mayor productividad, menos quejas del personal	Muy Alta
5	ATM para recaudación	Alta: el costo es elevado, requiere importación.	Trimestre 5	Reducción pérdidas por errores de cobranza – mejora satisfacción de socios, evitando mal servicio de los bancos recaudadores	Media
6	Uso intensivo de Google Meet, Skype, Google Drive, Onedrive	Alta: cambio de cultura organizacional	Trimestre 2	Mejora la comunicación y manejo de documentación electrónico	Media
7	Scoring crediticio	Muy alta: elevado costo de adquisición/mantenimiento	Trimestre 9	Incremento de productividad: crecimiento de cartera, menor morosidad	Media
8	Agentes bancarios digitales de recaudación	Alto: por costo de comisiones	Trimestre 5	Ampliar canales de reducción, disminución de mora	Media
9	Uso intensivo de redes sociales: Facebook, Twiter, Instagram, etc.	Medio: necesita actualizar permanente	Trimestre 1	Información de socios – Incremento de socios, incorporando al sector juvenil.	Alta
10	Aplicación móvil para asistencia técnica en actividades agrícolas	Alta: requiere inversión para desarrollo	Trimestre 2	Disminución de riesgo de financiamiento agrícola – mayor satisfacción de socios	Alta
11	Aplicación móvil para capacitación en Educación Financiera	Alta: requiere inversión para desarrollo y equipos	Trimestre 4	Facilita la prestación de las sesiones educativas y motiva la participación de los socios.	Alta

## 5.5 Prioridades en las líneas de actuación

Para completar nuestra estrategia digital, ahora tenemos que establecer una línea de prioridad entre las diferentes opciones tecnológicas. Esta debe establecerse de una manera práctica y desde una perspectiva de mercado, considerando el impacto en nuestros socios, pero, también, es importante tener en cuenta las capacidades internas de la organización en términos de esfuerzo (costos y complejidad).

*Ilustración 4: Priorización de alternativas digitales*

<b>Valor Estratégico</b>	Alto		Autenticación biométrica App Asistencia Técnica	Scoring psicográfico ATM para recuperación Banca móvil
	Medio	Celulares GPS y fotos Documentos electrónicos Plataformas	Aplicaciones consultas Módulos nuevos Core F.	
	Bajo			
		Bajo	Medio	Alto
<b>Esfuerzo y complejidad</b>				

Como resultado del proceso de establecer prioridades, aquellos que fueron clasificados como de baja y mediana complejidad, pero, que muestran un valor

estratégico medio, son alternativas Funcionales y se pueden implementar en el corto plazo, dentro de los próximos seis meses.

En cambio, aquellos que requieren niveles de esfuerzo medio y alto y que resultan en impactos medios y altos, son las alternativas Diferenciadoras que le agregarán mayor valor a los servicios que se ofrecen a los clientes. Sin embargo, al requerir mayor esfuerzo y complejidad, será necesario un mayor tiempo para su implementación, pero no más allá de un año calendario.

## **5.6 Plan de Acción**

Habiendo definido la pertinencia de establecer una estrategia digital, es importante elaborar un plan de acción que contemple los elementos críticos que ayuden a implementarla y ponerla en marcha dentro de la organización.

### **5.6.1 Objetivos del Plan de Acción**

#### **Objetivo central**

Implementar una estrategia digital dentro de la COOPAC Microfinanzas PRISMA con el propósito de aprovechar distintos recursos TIC que ayuden a mejorar la eficiencia operativa, disminuir el riesgo crediticio-operativo y a mejorar la satisfacción de los socios a los que sirve la organización.



### **Objetivos específicos**

- Contar con recursos TIC apropiados a las necesidades de la COOPAC MFP y en concordancia con su estrategia digital.
- Que los colaboradores de la organización usen, sin resistencia, los nuevos recursos TIC y mejoren sus niveles de productividad.
- Minimizar la ocurrencia de eventos negativos en la implementación de la estrategia digital.

#### **5.6.2 Actividades para implementar el Plan de Acción**

El Plan de Acción involucra un conjunto de actividades que se detallan a continuación:

- **Presentación del proyecto al Consejo de Administración** para la aprobación de la implementación
- **Conformación del equipo de trabajo** responsable de la implementación del proyecto
- **Presentación todos los colaboradores** para informarles del proyecto, sus beneficios y su impacto en sus labores.
- **Taller con expertos en tecnología digital** para explicar a los colaboradores las novedades tecnológicas, su vinculación con las actividades financieras y para seleccionar las mejores opciones TIC.

- **Cotización de recursos TIC** para evaluar las mejores condiciones económicas.
- **Adquisición de equipos celulares**, considerando la empresa más conveniente en términos de cobertura y costo de los planes de datos.
- **Instalación de aplicaciones móviles gratuitas:** geolocalización para supervisión de asesores de crédito, redes sociales como WhatSapp para comunicación de equipo, incluye capacitación del personal para uso empresarial.
- **Desarrollo de aplicación para asistencia técnica agrícola:** incluye actividades como la convocatoria a un hackathon<sup>25</sup>, evaluación de propuestas, prueba piloto, evaluación y puesta en marcha.
- **Implementación y capacitación en plataformas de comunicación y de almacenaje de archivos**
- **Desarrollo de nuevo módulo en Core Financiero** para reducir carga trabajo asesor de crédito (emisión de solicitudes y certificados de seguros).
- **Implementación de sistema de identificación Biométrica:** cuyas actividades comprenden la firma de un convenio con RENIEC, **adquisición** e instalación de equipos de lectura dactilar, capacitación al personal, prueba piloto, evaluación y puesta en marcha.

---

<sup>25</sup> Encuentro de programadores para desarrollo colaborativo de un programa de *software*.

- **Implementación de ATM para la recaudación de cobranza:** se inicia con la adquisición del Cajero automático y la adaptación al *core* financiero, se requieren convenios con establecimientos locales y la instalación en zonas de atención. Requiere capacitación del personal y puesta en marcha.
- **Implementación de *Scoring* de Crédito:** será necesario seleccionar al proveedor, adaptación del software al perfil de los socios y a los productos de la COOPAC MFP, ejecución de la prueba piloto, evaluación y ajustes, masificación, así como, el monitoreo sobre la ejecución de actividades y cumplimiento de metas y objetivos, durante todo el proceso.

### **5.6.3 Asignación de recursos para cada secuencia**

Los recursos serán asignados según el presupuesto previsto y de acuerdo con el flujo de caja establecido en la evaluación de la factibilidad financiera.

### **5.6.4 Área y persona encargada de la actividad propuesta**

Como se mencionó el proyecto será liderado por la Gerencia General con soporte de la Gerencia de Administración y Finanzas y las Áreas de Sistemas y Riesgos, pero con alta participación de personal de cada área.

La tabla N°16 muestra el cronograma de actividades en un horizonte de planeación de 36 meses. En esta tabla, se han listado todas las actividades a realizar durante la ejecución del proyecto; se han determinado los periodos (meses) de inicio y de finalización de cada actividad. Asimismo, se han

identificado a los responsables de cada una de las actividades. Este cronograma es una herramienta de monitoreo para el seguimiento del proyecto.

**Tabla 16: Cronograma de actividades**

ACTIVIDAD	INICIO DEL PLAN	DURACIÓN DEL PLAN	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1 Presentar proyecto al CAD	1	2	GG	█																																				
2 Formar equipo de trabajo	2	2	GG		█																																			
3 Informar a colaboradores	4	1	GG			█																																		
4 Taller con expertos en TIC	5	1	GAF				█																																	
5 Cotizar recursos TIC	4	2	GAF					█																																
6 Adquirir equipos móviles	5	1	GAF/JS						█																															
7 Instalar aplicaciones móviles	5	4	Soporte Sistemas							█																														
8 Desarrollar aplicación AT agrícola:	6	31	GAF								█																													
8.1 Convocar Hackathon	6	1	Desarrolladores									█																												
8.2 Evaluar propuestas	7	1	GG/GAF/JS										█																											
8.3 Prueba piloto	7	3	GAF/JS/GA												█																									
8.4 Evaluar resultados e implementar	9	28	CAD/GG																																					
9 Implementar comunicación y almacenaje	5	32	Soporte Sistemas																																					
10 Desarrollar nuevo módulo en Core	5	3	Proveedor Software																																					
11 Implementar sistema de identificación Biométrica	6	31	GAF																																					
11.1 Firmar convenio con RENIEC	6	1	GG																																					
11.2 Adquirir e instalar equipos dactilares	6	1	GAF/JS																																					
11.3 Capacitar al personal	6	2	JS/RENIEC																																					
11.4 Prueba piloto	7	3	JS/GA																																					
11.5 Evaluar y poner en marcha	10	27	CAD/GG																																					
12 Implementar ATM para la recaudación	12	25	GAF																																					
12.1 Adquirir Cajero automático	12	1	GAF																																					
12.2 Adaptar al core financiero	12	1	Proveedor ATM																																					
12.3 Convenio con establecimientos locales	13	1	GAF																																					
12.4 Instalar en zonas de atención	13	1	GAF/JS																																					
12.5 Capacitar al personal	13	1	Soporte Sistemas																																					
12.5 Poner en marcha	14	23	GA/AO																																					
13. Implementar de Scoring de Crédito:	24	13	GG																																					
13.1 Seleccionar al proveedor	24	1	GG																																					
13.2. Adaptar al perfil de los socios	24	1	Proveedor Scoring																																					
13.3 Prueba piloto	24	13	GAF/AN																																					
13.4 Evaluar y ajustar	27	1	GG																																					
13.5 Masificar	28	9	GA/AC																																					
14 Monitoreo	1	36	Auditoría Interna	█																																				

## **5.7 Programa de seguimiento y control de las acciones**

Este programa, básicamente, se refiere al monitoreo que se requiere para asegurar el cumplimiento de las actividades propuestas, el logro de los resultados esperados y para efectuar los correctivos necesarios en los momentos oportunos. Para ello, se realizarán visitas frecuentes en las que se registrarán y reportarán los avances y ocurrencias en el proceso.

El monitoreo tiene el propósito de analizar y evaluar la situación, identificar las ocurrencias, las causas y consecuencias de las mismas, así como medir el progreso del cumplimiento de las metas y objetivos, a la vez, con base a esta información, efectuar cambios y tomar las decisiones estratégicas que sean necesarias.

Para realizar un efectivo monitoreo, se requiere definir los indicadores que permitan efectuar un seguimiento objetivo. La tabla siguiente, muestra indicadores que se vinculan al objetivo central y a los objetivos específicos.

Además, se han incorporado un conjunto de metas en un horizonte de planeación de 3 años, asimismo, se han establecido las fuentes o medios de verificación, la frecuencia en que se va a recoger la información y, a la vez, se han identificado a los responsables de recoger y de reportar la información hacia la Gerencia General, desde donde se consolidará la información para reportar al Consejo de Administración y a los diferentes Stakeholders de la organización.

La tabla N° 17, nos muestra la guía de monitoreo, donde se muestran los objetivos a cumplir en el proyecto, los cuales han sido vinculados a los distintos

indicadores que se van a seguir a fin de verificar para medir los avances del proyecto. Asimismo, se han identificado los documentos a consultar para conocer o extraer los indicadores de medición y se han identificado a los responsables de reportar los avances.

**Tabla 17: Guía de Monitoreo**

OBJETIVOS / ACTIVIDADES	Indicadores	Metas			Fuente de verificación	Frecuencia de medición	Responsable de monitoreo
		Año 1	Año 2	Año 3			
<b>Objetivo estratégico</b> Implementación de una estrategia digital en la COOPAC MFP	Eficiencia operativa: Costos administrativos/cartera promedio	35%	30%	25%	Estados financieros	Mensual	GAF
	Cartera en riesgo: Cartera vencida > 30 días / Cartera total	1.0%	1.5%	2.0%	Reportes de cartera	Mensual	Jefe Riesgos
	Créditos castigados durante el ejercicio	0.5%	1.0%	1.5%	Encuestas de satisfacción	Anual	Asistente Marketing
	Satisfacción de clientes: N° Socios satisfechos / Total de socios	80%	85%	90%	Encuestas de satisfacción	Anual	Asistente Marketing
<b>Objetivo específico 1</b> La COOPAC MFP cuenta con recursos TIC apropiados a sus necesidades y concordantes con su estrategia digital	ATM: % de recuperaciones efectuadas por nuevo canal	20%	40%	50%	Reportes de cobranza	Mensual	Tesorera
	Scoring: % de socios ingresantes aceptados por este medio	30%	50%	70%	Reportes de cartera	Mensual	Analista Negocios
	I. biométrica: N° contratos formalizados por este canal	25%	75%	100%	Reportes de agencia	Mensual	Gerentes Agencias
	Core F.: % de certificados de seguros emitidos por el sistema	100%	100%	100%	Reportes de microseguros	Mensual	Coord. Servicios
	App GPS: % de Asesores de Crédito supervisados virtualmente	20%	60%	100%	Reportes de supervisión	Trimestral	Gerentes Agencias
	App Core F: N° de días de trámite de atención de solicitudes	7	5	3	Reportes de supervisión	Trimestral	Gerentes Agencias
	App AT Agrícola: % de Agricultores que consultan	10%	30%	50%	Reportes de Asistencia Técnica	Trimestral	Aliado de AT
A. Bancarios: % de recuperaciones efectuadas por este canal	20%	30%	30%	Reportes de cobranza	Mensual	Tesorera	
<b>Objetivo específico 2</b> Los colaboradores usan los nuevos recursos TIC y mejoran su productividad	% de asesores que utilizan los nuevos recursos TIC	50%	100%	100%	Reportes de gestión de agencias	Trimestral	Gerentes Agencias
	N° Créditos por asesor de crédito	300	360	400	Reportes de cartera	Mensual	Jefe Riesgos
	Saldo de cartera de crédito por asesor de crédito (S/.)	360,000	468,000	560,000	Reportes de cartera	Mensual	Jefe Riesgos
<b>Objetivo específico 3</b> Minimizar eventos negativos en implementación	Visitas de supervisión del Área de Riesgos por agencia	1	2	2	Reportes de supervisión	Semestral	Jefe Riesgos
	Visitas de supervisión del Área de Negocios por agencia	2	2	2	Reportes de supervisión	Semestral	Analista Negocios
	Visitas de Auditoría Interna por agencia	4	4	4	Reportes de supervisión	Trimestral	Auditoría Interna



## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

- La economía del país se ha ralentizado por efecto de un entorno político y social turbulento, impactando en el menor crecimiento del crédito y en una mayor morosidad, principalmente en el sector de las microfinanzas. Las instituciones microfinancieras requieren disminuir sus costos y sus indicadores de riesgo.
- La Cooperativa Microfinanzas PRISMA muestra un buen desempeño en su gestión institucional, sin embargo, está empeñada en lograr mejores niveles de eficiencia operativa y ofrecer una mejor calidad de servicios a sus socios, quienes son la razón de ser de la organización.
- El mercado financiero se encuentra en permanente evolución. Muchas organizaciones, principalmente bancarias, han implementado procesos de innovación y transformación digital, adaptando los nuevos desarrollos tecnológicos que aparecen acelerada y disruptivamente.
- Dentro del entorno competitivo, las FINTECH representan una amenaza potencial que puede ofrecer servicios financieros más eficientes a menores costos de transacción, sin embargo, por ahora requieren de canales tradicionales para finiquitar sus operaciones.
- El entorno tecnológico digital ofrece distintos recursos accesibles que, seleccionados y usados apropiadamente, fortalecerán y potenciarán la entrega de

los servicios financieros, creando valor para la organización y para el cliente (socio).

- El diseño de una estrategia digital para la COOPAC Microfinanzas PRISMA es crítica para asegurar la implementación y aprovechamiento eficiente de los recursos digitales existentes en el mercado.

## 6.2 Recomendaciones

- Antes y durante el proceso de implementación deben realizarse actividades de sensibilización dirigidas al personal, con el propósito de disminuir las barreras de rechazo al proyecto.
- Los avances del proceso deben reportarse frecuentemente para dar a conocer los logros, a fin de conseguir nuevas adhesiones y apoyo en todos los niveles de la institución.
- Auditoría Interna debe responsabilizarse de coordinar el monitoreo para asegurar su cumplimiento de acuerdo con el plan previsto.
- Debe implementarse un comité de seguimiento, liderado por el gerente general, que evalúe los resultados trimestralmente a fin de sugerir ajustes o cambios para la mejora del proyecto.
- Al finalizar, se deberá sistematizar la experiencia para el aprendizaje de la institución y de la comunidad cooperativa.

## BIBLIOGRAFIA

BARRES T. & BRUETT T.. (2009). Cómo medir el desempeño de las instituciones de microfinanzas: Un marco para la elaboración de informes, análisis y monitoreo. Washington D.C.: The SEEP Network.

COLLINS D., MORDUCH J., RUTHERFORD S. & RUTHVEN O.. (2011). Las finanzas de los pobres; Cómo viven los pobres del mundo con dos dólares al día. México: Debate.

CONGER L., INGA P. & WEBB R.. (2009). The mustard tree, A history of microfinance in Peru. Lima: Universidad de San Martín de Porras.

LEDGERWOOD JOANNA. (1999). Manual de Microfinanzas, Una perspectiva institucional y financiera. Washington, D.C.: Banco Mundial.

ONTIVEROS E., ENRÍQUEZ Á. & LÓPEZ V.. (2014). Microfinanzas y TIC. Experiencias innovadoras en Latinoamérica. Barcelona: Editorial Ariel S.A..

PECK CHRISTEN R.. (1998). Servicios bancarios para los pobres: Administración para el éxito financiero. Bogotá: ACCIÓN International.

PORTER M.. (2007). Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y la competencia. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V..

WESTLEY G.. (2003). Relato de cuatro programas de banca comunal. Mejores prácticas en América Latina. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

ALMERAYA S.. (2011). Tesis doctoral: Propuesta para la distribución de créditos en el medio rural mexicano. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

BRITO J.. (2009). Tesis de postgrado: Creación de un marco de control para la administración del riesgo operativo relacionado con la tecnología de información como modelo para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

CALDERÓN E. . (2014). Tesis de grado: La gestión del riesgo crediticio y su influencia en el nivel de morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo -agencia sede institucional- periodo 2013. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.

CALIXTO M. & CASAVARDE L.. (2011). Tesis de postgrado: Variables determinantes de la probabilidad de incumplimiento de un microcrédito en una entidad microfinanciera del Perú, una aproximación bajo el Modelo de Regresión Logística Binaria. Lima: Universidad Del Pacífico.

HIDALGO J., MUÑOZ R. & ROSALES G.. (2015). Tesis de postgrado: Plan estratégico para la caja municipal de ahorro y créditos de Maynas, PERIODO 2015-2019. Lima: Universidad del Pacífico.

ENCINAS Y.. (2014). Tesis de grado: El entorno macroeconómico y su influencia en las microfinanzas en el departamento de la Libertad, durante el periodo 2007 – 2013. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

ESCALONA A.. (2011). Tesis de postgrado: Uso de los modelos credit scoring en microfinanzas. Texcoco: Colegio de Postgraduados Campus Montecillo.

ESTEVE E.. (2005). Tesis doctoral: Modelo mixto de credit scoring construido con Análisis Discriminante y el algoritmo Kohonen. Valoración de las componentes de riesgo según Basilea II. Sevilla: Universidad de Sevilla.

PABÓN J.. (2009). Tesis de grado: Factores determinantes del riesgo en los créditos agropecuarios de una entidad financiera en Bucaramanga. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.

SALINAS J.. (2005). Tesis de postgrado: Reconocimiento de patrones de morosidad para un producto crediticio usando la técnica de clasificación CART. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

SALVADOR F.. (2015). Tesis de grado: La administración del riesgo de crédito y la morosidad en Cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N°222, agencia Huamachuco. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.