



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
POPULAR CHOSICA LTDA. 267**

# **PLAN ESTRATEGICO**

**2019 – 2021**



# Contenido

---

Introducción	
1.1 Objetivo General	4
1.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Enfoque del Trabajo	4
1.4 Alcance del proyecto	5
1.5 Metodología utilizada durante el proyecto	5
Actividades realizadas	
2.1 Cronograma de actividades y Fases	6
2.1.1. Cronograma	6
2.1.2. Fases	6
2.2 Análisis del entorno	7
2.2.1 Identificación del perfil del socio	7
2.2.2 Percepción del socio	10
2.2.3 Percepción del ámbito externo	14
Resultados y principales hallazgos del proyecto	
3.1 Misión, Visión y Valores	17
3.2 Análisis de Entorno de Gestión Humana	19
3.3 Análisis del Entorno Comercial	24
3.4 Análisis del Entorno Legal e Infraestructura	26
3.5 Análisis del Entorno Financiero	33
Workshop Estratégico – Percepciones Claves	39
FODA General	40
Seguimiento y Control del Plan Estratégico	41

---

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, Plan Estratégico de Desarrollo 2019-2021, formulado para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica Ltda.267, es una exigencia de la nueva Legislación Cooperativa, pero a la vez una necesidad primordial para enrumbar el destino de la Cooperativa hacia un futuro de crecimiento y desarrollo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica Ltda. 267, es una entidad sin fines de lucro y cuenta con una trayectoria de 56 años, su actividad principal es la captación de ahorro y aportaciones con las cuales se otorgan créditos a los socios.

La Cooperativa realiza operaciones únicamente con sus socios, de manera que se reserva el derecho de admitir o no -como socios- a personas previamente referidas. Sus actividades son enmarcadas en las disposiciones de su estatuto, la Ley General de Cooperativas y a las Normas reglamentarias de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP.

El objetivo principal de la consultoría es elaborar un plan estratégico de desarrollo que sea compatible con los recursos humanos y la experiencia de los directivos de la Cooperativa, así como sus activos corrientes como no corrientes, y observar que su pasivo sea adecuadamente controlado y que las actividades de la Cooperativa se desarrollen dentro del marco legal y cumpliendo con los informes y plazos de presentación, según lo estipula la Superintendencia de Banca y Seguros.

Un hecho resaltante ocurrido durante el desarrollo del trabajo de consultoría, es el cambio por tercios de los Consejos y Comités de la Cooperativa

La Cooperativa se encuentra en una etapa de definiciones, pues el cambio en la normatividad respecto de esta actividad obligara a los directivos a tomar decisiones rápidas y oportunas. Los tiempos han cambiado



## 1.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el proceso de Plan Estratégico 2019 - 2021, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica Ltda. 267, utilizando una metodología práctica para orientar, integrar y dar coherencia a los diferentes componentes propios de un plan estratégico accionable. Simultáneamente proponer estrategias para implementar las mejoras que se detectan en la etapa de la planeación.

## 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ▶ Propender la mejor participación de los directivos y socios
- ▶ Contribuir a la adecuación del cumplimiento del marco regulatorio (ley 30822 y resoluciones SBS)
- ▶ Identificar las oportunidades de crecimiento.
- ▶ Analizar los procesos administrativos con la finalidad de adecuarla a las metas
- ▶ Lograr afianzar los sistemas de comunicación para que funcionen en beneficio de la Cooperativa
- ▶ Mejorar el factor humano mediante la capacitación permanente
- ▶ Reuniones de trabajo con los Consejos y Comités; para identificar los objetivos y estrategias
- ▶ Identificar los escenarios relevantes de planeación: riesgos y comportamiento de variables clave.
- ▶ Preparar los análisis de entorno: matriz FODA
- ▶ Llevar a cabo un workshop para validar / construir los elementos del Plan Estratégico: Marco Estratégico



## 1.3. ENFOQUE DE TRABAJO

- ▶ Priorizar las iniciativas estratégicas propuestas (teniendo en cuenta el nivel de impacto, duración de implementación, rango de inversión y grado de urgencia)
- ▶ Elaborar el seguimiento y control del Plan Estratégico 2019-2021.

#### **1.4. ALCANCE DEL PROYECTO**

El presente trabajo tiene como alcance diseñar las actividades para desarrollar el plan estratégico por medio de reuniones y encuestas, así como preparar el cuadro de seguimiento y control del Plan Estratégico que permita fortalecer el proceso de desarrollo de la Cooperativa, considerando que no existen antecedentes de una Plan Estratégico anterior

#### **1.5. METODOLOGIA UTILIZADA DURANTE EL PROYECTO**

La metodología utilizada ha considerado la participación de los socios, directivos y personal de la Cooperativa, mediante entrevistas, encuestas, revisión de documentos e informes, es decir la combinación de las técnicas de observación, análisis y participación activa de los involucrados.

El enfoque de solución se desarrolló en base a una metodología que está compuesta por 5 fases:

- ▶ Planeamiento del Proyecto
- ▶ Análisis del entorno
- ▶ Desarrollo de los imperativos del negocio.
- ▶ Análisis de opciones estratégicas
- ▶ Informe y cierre del proyecto.

## ACTIVIDADES REALIZADAS

### 2.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y FASES

#### 2.1.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FASES DEL PROYECTO	MAYO					JUNIO				JULIO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0 PLANEAMIENTO DEL PROYECTO	■											
1- ANALISIS EL ENTORNO		■	■	■	■							
2- DESARROLLO DE LOS IMPERATIVOS DEL NEGOCIO						■	■	■	■			
3- ANALISIS DE OPCIONES ESTRATEGICAS							■		■	■	■	
4- INFORME Y CIERRE DEL PROYECTO											■	■

#### 2.1.2. FASES

FASES	ACTIVIDADES
<b>Fase 0</b> <b>Planeamiento del Proyecto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinación de documentos requeridos en el proyecto</li> <li>2. Ajuste del cronograma del proyecto</li> <li>3. Presentación del inicio del proyecto</li> </ol>
<b>Fase 1</b> <b>Análisis del Entorno</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de Socios: Identificación del segmento, percepción, puntos críticos y oportunidades</li> <li>2. Análisis del Entorno Financiero</li> <li>3. Análisis del Entorno de Gestión Humana</li> <li>4. Análisis del Entorno Comercial</li> <li>5. Análisis del Entorno Legal e Infraestructura</li> </ol>
<b>Fase 2</b> <b>Desarrollo de los Imperativos del Negocio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entendimiento sobre las tendencias de la Cooperativa, expectativas, lineamientos estratégicos de gestión y Plan Estratégico.</li> </ol>
<b>Fase 3</b> <b>Análisis de opciones estratégicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del portafolio de programas y acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.</li> </ol>
<b>Fase 4</b> <b>Informe y cierre del proyecto</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidación y elaboración del informe final</li> <li>2. Cierre de proyecto</li> </ol>

## 2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

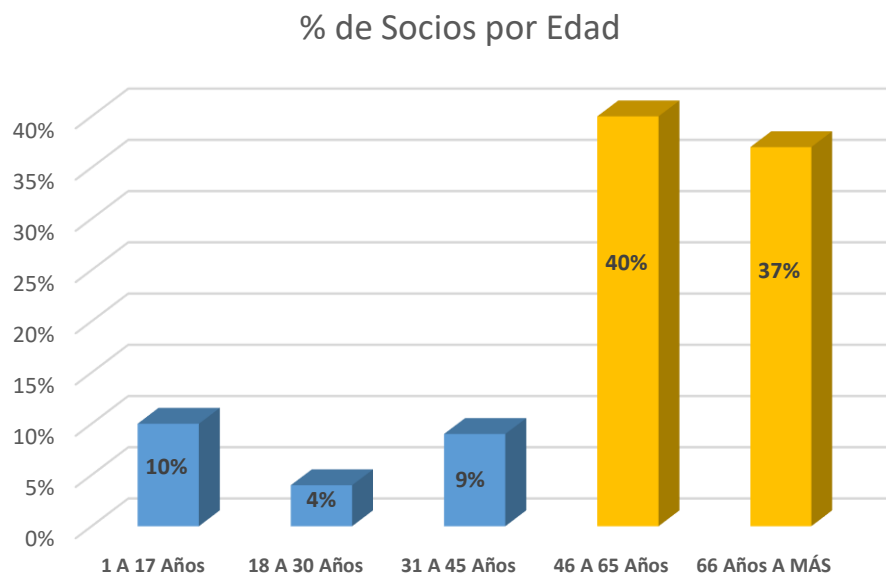
### 2.2.1. IDENTIFICACION DEL PERFIL DEL SOCIO

Mediante el análisis de las fichas de los socios, obtenidas a través de medios electrónicos, se estableció un universo de 616 socios registrados y vigentes en la Cooperativa al 31 de diciembre de 2018, la información procesada nos permite establecer los puntos débiles y las oportunidades que nos presenta esta información, los cuales se cruzaron con el análisis de la información documentaria y encuestas.

Para una adecuada apreciación se ha segmentado la información como sigue:

#### a. Segmento de los socios por edad:

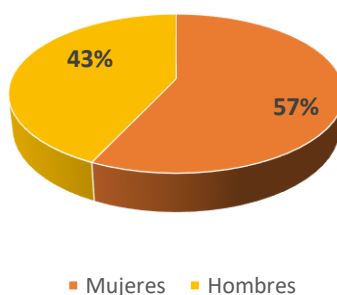
De acuerdo a lo analizado, se puede apreciar que el 77% son personas mayores de 46 años, lo cual representa una debilidad para la Cooperativa, puesto que mantienen un 56% de colocaciones al 31 de diciembre del 2018.



#### b. Segmento de los socios por género:

Como se puede observar el 57% son del sexo femenino, lo cual podría orientar las campañas que se ofrezcan a este segmento.

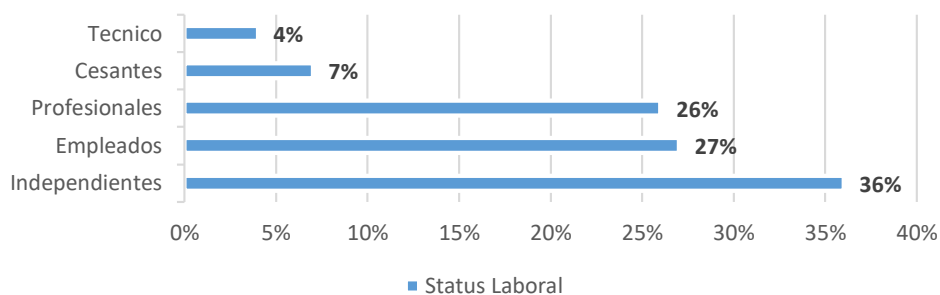
### % de Socios por genero



#### c. Segmento status laboral del socio:

Se puede observar que la mayoría de los socios son trabajadores independientes, lo cual podría ser una debilidad para el otorgamiento de créditos porque su condición laboral no es estable.

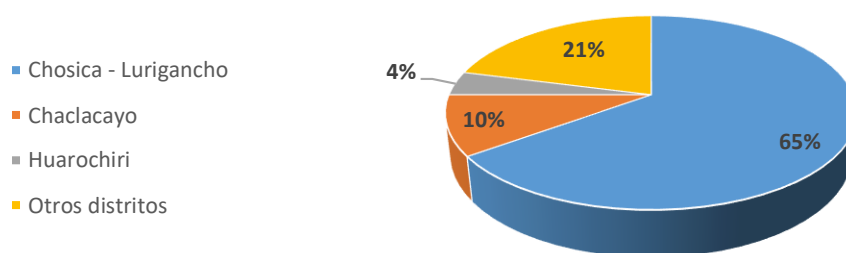
### % de Socios según Status Laboral



#### d. Segmento de socios por lugar de residencia:

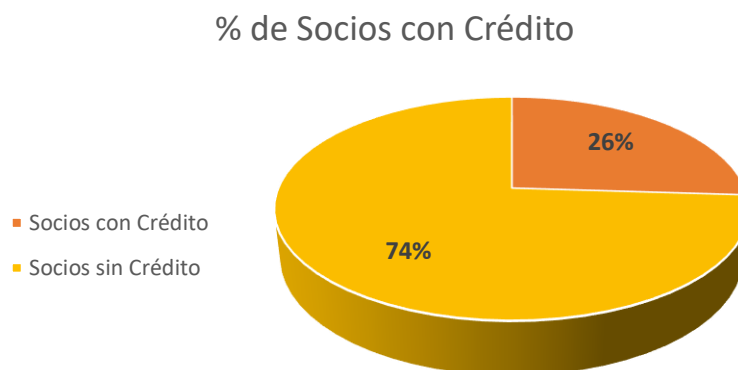
Se observa que la gran mayoría de socios reside en Chosica, lo cual se podría considerar una oportunidad, que se traduciría en realizar campañas focalizadas de fidelización

### % de Socios por Distrito



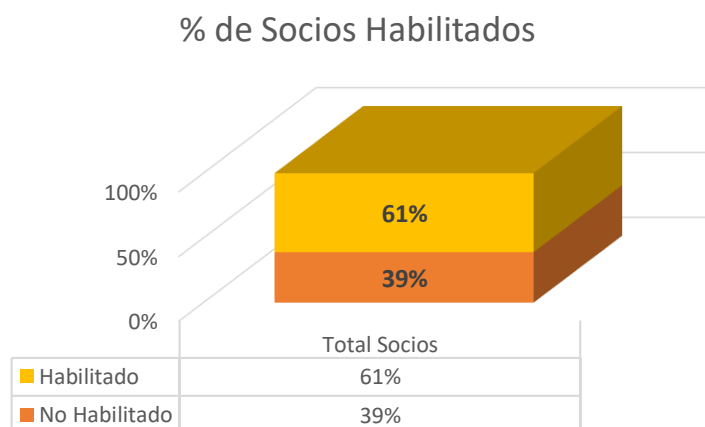
**e. Segmento de socios que cuentan con crédito de la Cooperativa:**

En este cuadro se aprecia una importante debilidad, ya que el 74% de los socios no cuenta con un crédito vigente, esto impacta directamente en los ingresos de la Cooperativa.



**f. Segmento según status del socio:**

Como se aprecia en el gráfico, el 61% de los socios se encuentra habilitado para la obtención de un crédito lo cual no necesariamente se puede considerar como una oportunidad teniendo en cuenta que hay un 25% que son independientes.

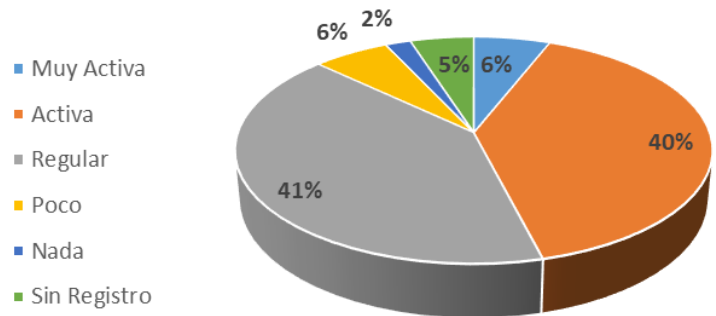
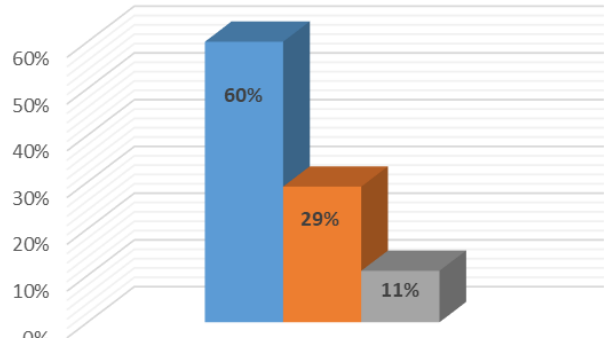
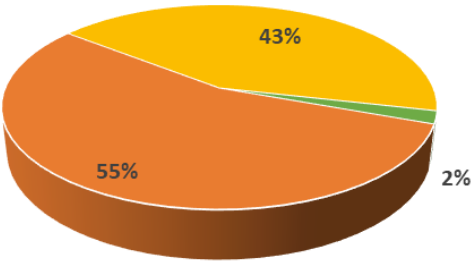




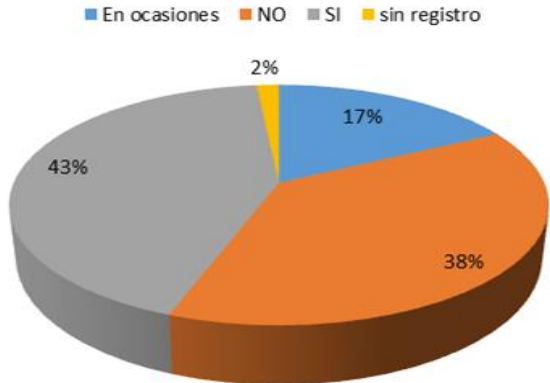
**g. Segmento socios que han consignado teléfono:**

Si bien es cierto que el 90% de los socios ha consignado como dato su número telefónico, se ha verificado que esta data se encuentra desactualizada, pues más del 60% de los teléfonos verificados no corresponde o no existe.

## 2.2.2. PERCEPCION DEL SOCIO

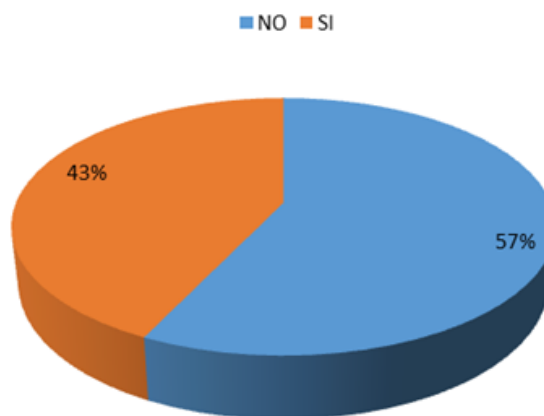
Para el desarrollo de esta actividad se realizó una encuesta tomando una muestra significativa del total de los 616 socios. Los principales resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Resultado de las variables encuestadas	Estadística														
<p><b>¿Cómo percibe usted la participación de los socios en provecho de la Cooperativa?</b> De esta pregunta se percibe que el 40% considera regular la participación de los socios en la Cooperativa, lo cual podría ser una debilidad.</p>	 <table border="1"> <caption>Distribución de percepciones sobre la participación de los socios</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Muy Activa</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Activa</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Poco</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Nada</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Sin Registro</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Muy Activa	6%	Activa	40%	Regular	41%	Poco	2%	Nada	6%	Sin Registro	5%
Categoría	Porcentaje														
Muy Activa	6%														
Activa	40%														
Regular	41%														
Poco	2%														
Nada	6%														
Sin Registro	5%														
<p><b>¿Los servicios que les ofrece la Cooperativa son suficientes?</b> El 60% de los socios encuestados han manifestado que los servicios no son suficientes, lo cual podría ser una oportunidad para diseñar nuevos servicios.</p>	 <table border="1"> <caption>Distribución de percepciones sobre los servicios de la Cooperativa</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No son suficientes</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>Si son suficientes</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>No conozco</td> <td>11%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No son suficientes	60%	Si son suficientes	29%	No conozco	11%						
Categoría	Porcentaje														
No son suficientes	60%														
Si son suficientes	29%														
No conozco	11%														
<p><b>¿Visita usted las redes sociales de la Cooperativa tales como, Página Web y WhatsApp?</b> El 55% de los socios encuestados no visita o interactúa con las redes sociales o medios digitales con los que cuenta la Cooperativa, lo cual podría ser una debilidad.</p>	 <table border="1"> <caption>Distribución de percepciones sobre el uso de redes sociales de la Cooperativa</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No visita web</td> <td>55%</td> </tr> <tr> <td>Si visita web</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Desconoce</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No visita web	55%	Si visita web	43%	Desconoce	2%						
Categoría	Porcentaje														
No visita web	55%														
Si visita web	43%														
Desconoce	2%														

<p><b>Conocimiento de la Misión, Visión y Valores de la Cooperativa:</b></p> <p>El 75% de los asociados desconoce la visión y misión de la Cooperativa, lo cual muestra una falta de compromiso del socio lo que perjudica el posicionamiento de la Cooperativa.</p>	 <p>A 3D pie chart with three segments. The largest segment is orange (75%), labeled 'NO'. The second largest is blue (24%), labeled 'SI'. The smallest is grey (1%), labeled 'sin registro'. A legend at the top identifies the colors: blue for NO, orange for SI, and grey for sin registro.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>sin registro</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	NO	75%	SI	24%	sin registro	1%		
Categoría	Porcentaje										
NO	75%										
SI	24%										
sin registro	1%										
<p><b>¿Asiste a las asambleas generales?</b></p> <p>Se identifica que la mayoría de los socios convocados asiste a las asambleas, lo que podría ser una fortaleza si la asistencia y participación son proactivas y sin consignas.</p>	 <p>A 3D pie chart with four segments. The largest segment is grey (81%), labeled 'SI'. Other segments include blue (9%), orange (8%), and yellow (2%), labeled 'En ocasiones', 'NO', and 'sin registro' respectively. A legend at the top identifies the colors: blue for En ocasiones, orange for NO, grey for SI, and yellow for sin registro.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>81%</td> </tr> <tr> <td>En ocasiones</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>sin registro</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	SI	81%	En ocasiones	9%	NO	8%	sin registro	2%
Categoría	Porcentaje										
SI	81%										
En ocasiones	9%										
NO	8%										
sin registro	2%										
<p><b>¿Participa en los talleres de capacitación?</b></p> <p>La mayoría de los socios manifiesta que participa en los talleres de capacitación a los que se les convoca, esto constituiría una oportunidad para concientizar a los socios en una mayor y mejor participación.</p>	 <p>A 3D pie chart with four segments. The largest segment is grey (43%), labeled 'SI'. Other segments include orange (38%), blue (17%), and yellow (2%), labeled 'NO', 'En ocasiones', and 'sin registro' respectively. A legend at the top identifies the colors: blue for En ocasiones, orange for NO, grey for SI, and yellow for sin registro.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>38%</td> </tr> <tr> <td>En ocasiones</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>sin registro</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	SI	43%	NO	38%	En ocasiones	17%	sin registro	2%
Categoría	Porcentaje										
SI	43%										
NO	38%										
En ocasiones	17%										
sin registro	2%										

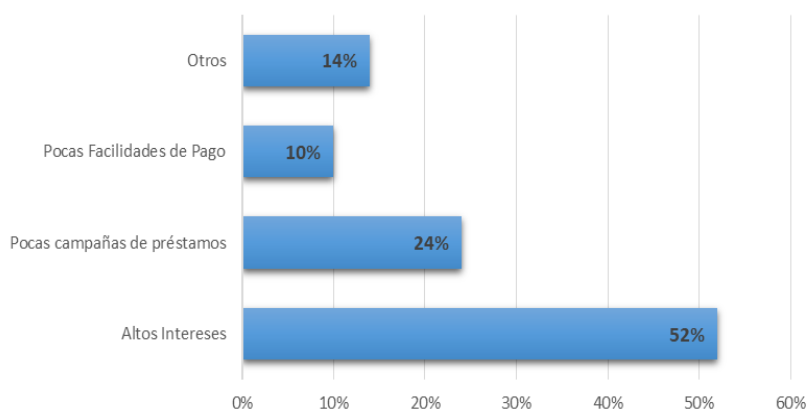
**¿Cuenta usted actualmente con algún crédito otorgado por la Cooperativa?**

Un 43% de socios encuestados manifiesta que cuenta con un crédito, sin embargo, la situación comprobada es que solo el 26% cuenta con un crédito.



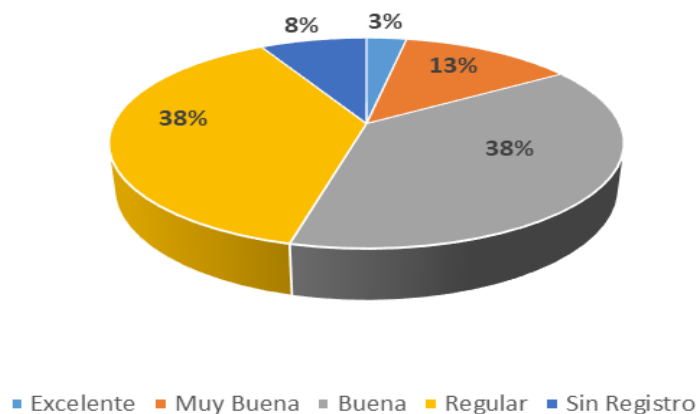
**¿Cuál cree que es la razón fundamental por la que los socios no solicitan préstamos a la Cooperativa?**

La encuesta revela que la mayoría de los socios considera que los intereses son altos, esto constituiría una oportunidad para analizar y mejorar la oferta de los créditos con mejores intereses.



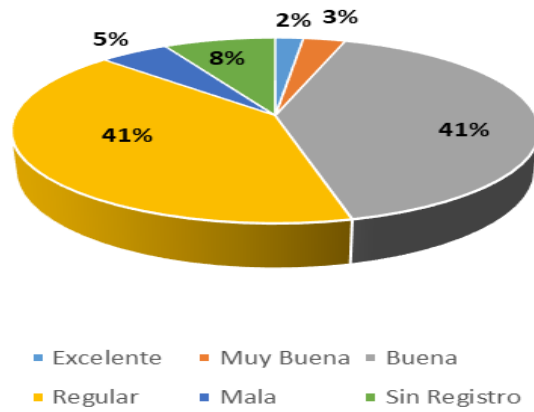
**¿Cómo considera que es la gestión del Consejo de Administración?**

La mayoría de los socios considera que la gestión del Consejo de Administración es buena, lo que podría constituirse en una fortaleza



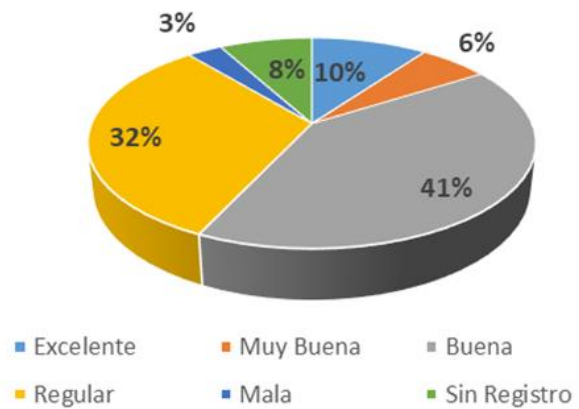
**¿Cómo considera que es la gestión del Consejo de Vigilancia?**

La encuesta nos revela que más de la mitad de los socios considera que la gestión es buena.



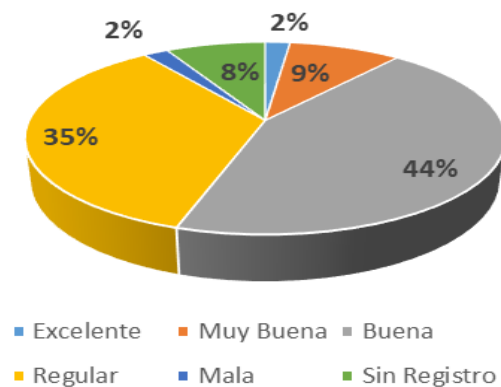
**Considera que la gestión del Comité de Educación es:**



La encuesta revela que el 41% de los socios considera buena la actuación del Comité de educación, y el 32% regular, lo que podría servir para mejorar las capacitaciones



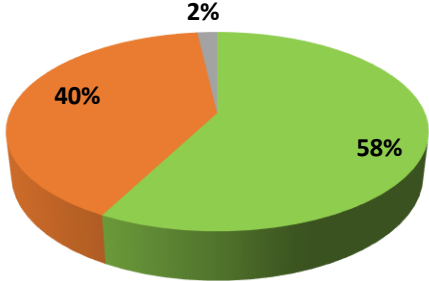
**¿Considera que la gestión del Comité Electoral es?**

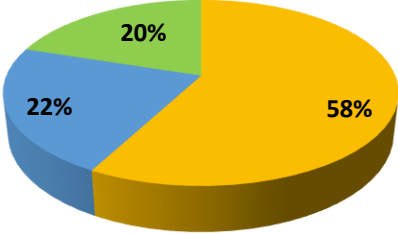
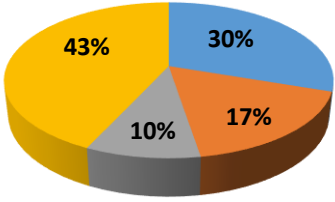
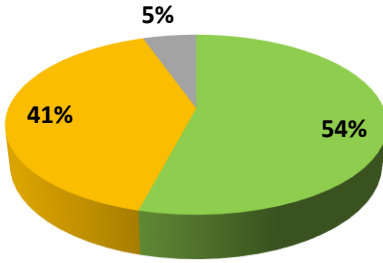
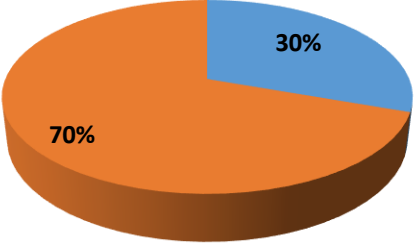
Los socios consideran que el Comité Electoral tiene un buen desempeño en su labor



<p><b>¿Considera que la Cooperativa debería captar más socios?</b> La encuesta revela que la gran mayoría de los socios considera que se deben captar más socios.</p>	 <p>■ SI ■ sin registro</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>94%</td> </tr> <tr> <td>sin registro</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	SI	94%	sin registro	6%				
Categoría	Porcentaje										
SI	94%										
sin registro	6%										
<p><b>¿Conoces el contenido del Estatuto de la Cooperativa?</b> La encuesta revela que la mayoría de los socios desconoce el contenido del Estatuto</p>	 <p>■ A medias ■ NO ■ SI ■ sin registro</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>NO</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>A medias</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>SI</td> <td>28%</td> </tr> <tr> <td>sin registro</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	NO	40%	A medias	24%	SI	28%	sin registro	8%
Categoría	Porcentaje										
NO	40%										
A medias	24%										
SI	28%										
sin registro	8%										

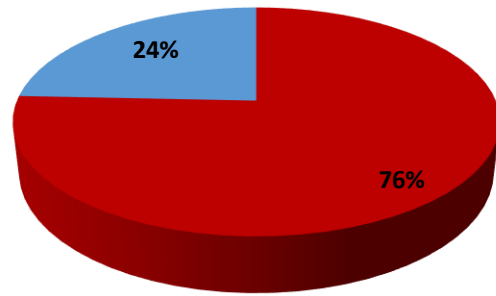
**2.2.3 PERCEPCION DEL AMBITO EXTERNO**

Resultados de las variables encuestadas	Estadística								
<p><b>¿Cuenta Ud. actualmente con algún préstamo de dinero?</b> De acuerdo a la información obtenida, se puede apreciar que el 58% de las personas encuestadas en Chosica, no tienen préstamos en Entidades Financieras, lo cual representa una oportunidad de mercado.</p>	 <p>■ No tiene préstamo ■ Si tiene préstamo ■ Sin Respuesta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No tiene préstamo</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Si tiene préstamo</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Sin Respuesta</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	No tiene préstamo	58%	Si tiene préstamo	40%	Sin Respuesta	2%
Categoría	Porcentaje								
No tiene préstamo	58%								
Si tiene préstamo	40%								
Sin Respuesta	2%								

<p><b>¿En qué Entidades Financieras Ud. mantiene préstamos?</b></p> <p>Del 40% de los encuestados que manifestaron que mantenían un préstamo, el 58% prefieren y confían más en Bancos.</p>	 <p>■ Bancos ■ Caja de Ahorros ■ Financieras</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Entidad Financiera</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bancos</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Caja de Ahorros</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Financieras</td> <td>20%</td> </tr> </tbody> </table>	Entidad Financiera	Porcentaje	Bancos	58%	Caja de Ahorros	22%	Financieras	20%		
Entidad Financiera	Porcentaje										
Bancos	58%										
Caja de Ahorros	22%										
Financieras	20%										
<p><b>¿Por qué no estaría interesado en un préstamo?</b></p> <p>Del 58% de los encuestados que manifestaron que no tienen préstamo, el 43% no se encuentra interesado, y un 30% y 17% no lo adquieren por Altos intereses y Desconfianza.</p>	 <p>■ Altos Intereses ■ Desconfianza ■ Sobre endeudado ■ Por ahora No</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Razón</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Por ahora No</td> <td>43%</td> </tr> <tr> <td>Altos Intereses</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Desconfianza</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Sobre endeudado</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>	Razón	Porcentaje	Por ahora No	43%	Altos Intereses	30%	Desconfianza	17%	Sobre endeudado	10%
Razón	Porcentaje										
Por ahora No	43%										
Altos Intereses	30%										
Desconfianza	17%										
Sobre endeudado	10%										
<p><b>¿Estaría interesado en obtener un préstamo?</b></p> <p>La encuesta revela que un 54% de entrevistados, estaría interesado en obtener un préstamo.</p>	 <p>■ Si esta interesado ■ No esta interesado ■ Sin respuesta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si esta interesado</td> <td>54%</td> </tr> <tr> <td>No esta interesado</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>Sin respuesta</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Si esta interesado	54%	No esta interesado	41%	Sin respuesta	5%		
Respuesta	Porcentaje										
Si esta interesado	54%										
No esta interesado	41%										
Sin respuesta	5%										
<p><b>¿Cuánto solicitaría de préstamo?</b></p> <p>Se puede observar que el 70% solicitaría un préstamo hasta de 1,000 mil soles, lo cual nos revela una oportunidad de promocionar préstamos de corto plazo.</p>	 <p>■ Mayores a S/. 1,000 ■ Préstamos de S/. 1,000</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Préstamos de S/. 1,000</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>Mayores a S/. 1,000</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Préstamos de S/. 1,000	70%	Mayores a S/. 1,000	30%				
Categoría	Porcentaje										
Préstamos de S/. 1,000	70%										
Mayores a S/. 1,000	30%										

**¿Conoce la Cooperativa de ahorro y crédito Popular Chosica**

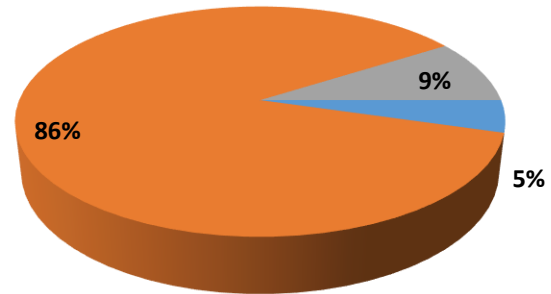
La mayoría de los encuestados, manifestó que no conoce la Cooperativa Popular Chosica, lo que significaría la necesidad de hacer campañas promocionales.



■ No la conozco ■ Si la conozco

**¿Por qué no elegiría para obtener un préstamo a una Cooperativa como opción?**

De acuerdo a los resultados de nuestra encuesta, el 86% no conoce la gestión de las Cooperativas y la diferencia indica, desconfianza y altos intereses.



■ Altos Intereses ■ No Conoce ■ No es confiable

## RESULTADOS Y PRINCIPALES HALLAZGOS DEL PROYECTO

### 3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La Cooperativa de ahorro y crédito, POPULAR CHOSICA, ha plasmado en su página Web para conocimiento de la comunidad en general y específicamente de sus asociados, el enunciado de su Misión, Visión y Valores, los mismos que se transcriben a continuación efectuando un comentario y una propuesta por cada uno de estos enunciados:

#### 3.1.1. MISIÓN

##### Misión Actual

Promover el desarrollo económico, financiero y social de los asociados, así como de la comunidad, utilizando una moderna y eficaz gestión para brindar servicios de calidad, fomentando la integración Cooperativa.

La Misión en toda organización, es considerada por Philip Kotler y Gary Armstrong como un importante elemento de la planificación estratégica, por cuanto describe el rol que desempeña actualmente para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Desarrollar correctamente la Misión es fundamental pues esta nos ayudará a la creación de nuevas, innovadoras e importantes metas para poder llegar a ser lo que deseamos ser.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
  - ¿Para quién trabajamos?

##### Propuesta de Misión

Popular Chosica, es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que busca promover el desarrollo económico, financiero y social de los asociados, así como de la comunidad en general, utilizando una moderna y eficaz gestión para brindar servicios crediticios y servicios solidarios de calidad, fomentando la Integración Cooperativa

### 3.1.2. VISION

#### **Visión Actual**

Popular Chosica es una sociedad Cooperativa que pretende ser reconocida como una institución crediticia, seria, comprometida, confiable y líder en el cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Perú

Definida por Fleitman Jack como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

#### **Propuesta de Visión**

Popular Chosica, es una sociedad Cooperativa que pretende ser reconocida como una Institución crediticia seria, comprometida, confiable y líder en el cooperativismo de Ahorro y Crédito en el Perú, manteniendo propuestas crediticias y servicios solidarios de calidad, capacidad innovadora y un óptimo nivel de bienestar de sus asociados.

### 3.1.3. VALORES

#### **Valores Actual**

Nuestra Cooperativa es una institución sin fines de lucro, dirigida por sus asociados. Se estimula el ahorro y se ofrecen servicios de crédito. El ser socio le da el derecho a participar en las decisiones que afectan a la empresa y pertenecer a los cuerpos directivos.

La Cooperativa de ahorro y crédito, no ha definido hasta la fecha sus valores Institucionales, por lo que consideramos de suma importancia su establecimiento ya que los valores en una organización son los que apoyan la visión de esta, dan forma a la misión y se constituyen en los pilares fundamentales que soportan su identidad.

Proponemos a continuación un listado de Valores que pueden ser adoptados por su organización Cooperativa:



### 3.2. ANALISIS DEL ENTORNO GESTION HUMANA

Teniendo en cuenta, que el factor humano es el más importante en toda organización, es que consideramos pertinente efectuar una revisión a los aspectos relacionados con su situación legal dentro la Cooperativa, su situación laboral, sus beneficios sociales, el contexto normativo bajo el cual se encuentran, así como un ambiente propicio para el desempeño de sus funciones.

En tal sentido, se ha solicitado a la Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica, la documentación e información, la cual después de analizar y desprender las conclusiones y recomendaciones necesarias, tendientes a corregir los aspectos que no se consideren favorables para el servidor y sean observados por las entidades fiscalizadoras del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

### **3.2.1. EVALUACION DE LA INFORMACION PROPORCIONADA**

#### **3.2.1.1. PLANILLAS DEL PERSONAL CONTRATADO**

En la Planilla del personal contratado remitida por la Gerencia de la Cooperativa, se puede visualizar que con respecto a los aportes del Empleador se consideran los siguientes dispositivos:

- 1) La Ley 27735, regula el otorgamiento de la gratificación por fiestas patrias para los trabajadores sujetos a la actividad privada, la misma que será el integro de la remuneración, siempre que haya laborado el semestre completo.
- 2) Conforme a lo previsto en la Ley 30334, los trabajadores de la actividad privada recibirán adicionalmente a la gratificación, una bonificación extraordinaria del 9% sobre esta.

Con respecto a los descuentos que efectúa el Empleador al servidor, podemos visualizar que han tomado en cuenta los siguientes dispositivos:

- 1) De acuerdo al DL 19990. El monto de aporte de los trabajadores dependientes al Sistema Nacional de Pensiones equivale al 13% de su remuneración, por lo que el cálculo efectuado para la ONP es el correcto.
- 2) Los descuentos efectuados a favor de la AFP, se enmarcan en lo establecido en la Ley 29903, Ley de Reforma Del Sistema Privado de Pensiones, considerando en el caso de la Cooperativa Popular Chosica para la AFP PRIMA, el aporte obligatorio del 10%, el Seguro establecido por la AFP del 1.36% y la comisión variable del 1.60%.
- 3) De acuerdo a lo precisado en el Artículo 75 de la ley del Impuesto a la Renta vigente, el cálculo efectuado para determinar el monto a retener para el pago del impuesto de quinta categoría es el correcto.

Asimismo, la Cooperativa de Ahorro y Crédito, efectúa el pago del 9% a ESSALUD, por cada uno de sus trabajadores de planta que se encuentran en Planilla, de acuerdo a lo establecido en el artículo 6, inciso a) de la Ley 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.

#### **3.2.1.2. CONTRATOS SUSCRITOS CON EL PERSONAL DE PLANTA**

La Gerencia remitió copia de la boleta de pago de la Srta. Cecilia Maritza Castillo Aguirre, correspondiente al mes de marzo de 2019, en la misma que se aprecia que los percibos y deducciones o descuentos, se encuentran adecuadamente establecidos, así como el aporte patronal a ESSALUD.

Con respecto a los Contratos, La gerencia informo que el personal de planta está sujeto al régimen de la actividad privada DL 728, (aprobado por el Decreto Supremo 00397-TR). Y estos se ubican dentro de los Contratos Indeterminados, los mismos que están facultados por la norma para no ser escritos.

De acuerdo a nuestro sistema de relaciones laborales, toda persona que trabaje en relación de subordinación, sujeta a fiscalización, que reciba órdenes, que tenga

un jefe y que ocupe un puesto en una parte del organigrama, debe tener obligatoriamente una relación laboral.

Si bien es cierto el contrato a plazo indeterminado, no necesariamente debe tener un contrato escrito sino que simplemente si al trabajador se le registra en planilla de la empresa, ya es un contrato laboral.

### **3.2.1.3. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

De acuerdo a lo informado por la Gerente de la Cooperativa, actualmente adolecen de un Reglamento Interno de Trabajo que establezcan las normas generales de comportamiento laboral con sujeción a los dispositivos legales vigentes.

Por ello la necesidad de contar con un documento interno normativo que alcance a todos los trabajadores de la Cooperativa, sin distinción de cargos o ubicación jerárquica dentro de la organización, el mismo que tendría el siguiente contenido:

- ▶ Derechos y Obligaciones de la Cooperativa.
- ▶ Derechos y Obligaciones de los Trabajadores.
- ▶ De la incorporación del Personal.
- ▶ Jornada de trabajo, control de asistencia, permanencia y trabajos en sobretiempo.
- ▶ Ausencias, permisos, licencias y vacaciones.
- ▶ Movimientos de personal.
- ▶ Aspectos de Bienestar Social.
- ▶ Medidas disciplinarias y Estímulos
- ▶ Atención de quejas y reclamos.
- ▶ Hostigamientos.
- ▶ Extinción del Contrato de Trabajo.

### **3.2.1.4. REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

De acuerdo a lo informado por la Gerente de la Cooperativa, actualmente adolecen de un Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo que promueva una cultura preventiva que tenga como propósito fundamental evitar y reducir los accidentes e incidentes en el centro de trabajo, determinar las enfermedades ocupacionales, velar por ambientes de trabajo adecuados para el trabajador y otros aspectos relacionados con la capacitación y las funciones y responsabilidades de la Gerencia y los Trabajadores.

En tal sentido es aconsejable la adopción por parte de la Cooperativa de lo establecido en las normas de carácter obligatorio que se detallan a continuación:

- ▶ Ley 29783: Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ▶ Ley 30222: Ley que modifica parcialmente la Ley 29783.
- ▶ Reglamento de la Ley 29783.
- ▶ Reglamento de la Ley 30222.

### 3.2.1.4.1. PERFILES DE LOS CARGOS

La información relacionada con los Perfiles de los Cargos, fue remitida por la Gerencia mediante la Carta S/N de fecha 13 de mayo de 2019, la misma que contiene lo siguiente:

#### a. Gerencia General

Perfil del Puesto: Podrá tomarse como referencia las cualidades y calificaciones siguientes para el Puesto:

- ▶ Título Profesional Universitario
- ▶ Experiencia en Administración, preferiblemente en Cooperativas.
- ▶ Manejo de PC a nivel usuario.

Perfil de la persona: Acostumbrado a trabajar bajo presión y al cumplimiento de metas, mentalidad de servicio al cliente, disponibilidad de horario, tenaz, responsable y ordenado.

#### b. Departamento de Contabilidad

Conformado en dos secciones

##### (A) De Control

Perfil del Puesto: Podrá tomarse como referencia las cualidades y calificaciones siguientes para el puesto:

- ▶ Tener nivel Técnico en Contabilidad o estudiante de término de la carrera de contabilidad.
- ▶ Experiencia en trabajos similares.
- ▶ Manejo en trabajos similares.
- ▶ Manejo de Microsoft Office.
- ▶ Manejo de paquete contable.

Perfil de la persona: Responsabilidad en las tareas a desarrollar, buenas relaciones humanas, servicio al cliente, ordenada y responsable.

##### (B) De Operaciones

Perfil del Puesto: Podrá tomarse como referencia las cualidades y calificaciones siguientes para el puesto:

- ▶ Nivel básico de Contabilidad
- ▶ Responsabilidad en las tareas a desarrollar.
- ▶ Experiencia de seis meses en labores similares.
- ▶ Buenas relaciones humanas.
- ▶ Manejo de PC a nivel de usuario.

Perfil de la Persona: Honesta, mentalidad de servicio al cliente, excelentes relaciones humanas, responsable.

### **c. Consejería y Mantenimiento.**

Perfil del Puesto: Podrá tomarse como referencia las cualidades y calificaciones siguientes para el puesto.

- ▶ Nivel educativo básico.
- ▶ Habilidad para seguir instrucciones orales y escritas.
- ▶ Buena conducta en el desempeño de sus tareas.
- ▶ Conocimiento de la ciudad y alrededores.
- ▶ Experiencia mínima de un año en el desempeño de puestos o funciones similares.

Perfil de la Persona: Responsable, ordenada, honesta mentalidad de servicio al cliente.

De la información obtenida por la Gerencia con respecto a los Perfiles Laborales, podemos inferir la necesidad de plantear algunas acciones tendientes a mejorar la formulación de estos Perfiles, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ▶ Considerar como denominación PERFIL DEL CARGO.
- ▶ Establecer la denominación del cargo.
- ▶ Indicar el Objeto del cargo.
- ▶ Indicar la Especialidad de la persona que va a asumir el cargo.
- ▶ Funciones específicas.
- ▶ Formación Técnica o Profesional.
- ▶ Capacitación Complementaria.
- ▶ Competencias.

#### **3.2.1.4.2. CAPACITACIONES EFECTUADAS**

De acuerdo a lo informado por la Gerencia de la Cooperativa en su carta de referencia, las Capacitaciones efectuadas para el personal de planta, fueron en relación a la nueva normatividad Ley 30822 y sobre lavado de activos y del Financiamiento del terrorismo.

Al respecto, de lo informado por la Gerente de la Cooperativa, se puede desprender, que existe preocupación por mantener a su personal informado de la nueva normativa y de los asuntos que son de importancia para el entorno cooperativo.

Por lo que es necesario que se continúe con la Capacitación, ya que el DL 728 en su artículo 127, establece que: El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo, afín de que éste pueda mejorar su productividad.

#### **3.2.1.4.3. Marco legal del personal**

De acuerdo a lo informado por la Gerencia, el personal de planta de la Cooperativa está sujeto al régimen de la actividad privada DL 728 Ley de Productividad y

Competitividad Laboral, situación que se ha podido corroborar al revisar la documentación correspondiente.

### **3.3. ANALISIS DEL ENTORNO COMERCIAL**

La estrategia comercial es un factor muy importante para el éxito de las empresas, ya que es una herramienta con la que las empresas y en este caso particular de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica, puede lograr un posicionamiento de su marca, productos y servicios dentro del mercado y ganar la lealtad de los socios y absorber a nuevos.

Si no se tiene bien definida la estrategia comercial o en el peor de los casos no contar con una, lo que genera son errores internos dentro de la organización. Para que una empresa pueda llevar a cabo el objetivo de vender productos o servicios, tener más clientes y obtener mayores utilidades, se debe desarrollar una estrategia comercial; dicha estrategia ayudará a la empresa a conseguir el objetivo principal que es hacer que su marca sea conocida y del mismo modo crear una ventaja competitiva en el futuro frente a la competencia.

De la misma manera mediante la estrategia comercial, se fortalecerá el crecimiento de la empresa dentro del mercado meta, un elemento propio de esta es la promoción, una herramienta que se utiliza para conseguir el acercamiento al cliente y el incremento en las ventas de productos y servicios, así mismo la promoción es un canal de comunicación de la empresa hacia el exterior y tiene como finalidad informar al cliente la existencia del producto o servicio y las ventajas que puede obtener al adquirirlo. Y de esta manera ganar un espacio en la mente del cliente para posicionarse.

Por lo tanto, el ANALISIS tiene como objetivo determinar la importancia del desarrollo y ejecución de un plan estratégico así como la importancia de la relación que existe entre la promoción y el posicionamiento de las Cooperativas de ahorro y crédito y en este caso la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica.

#### **3.3.1. PROBLEMÁTICA COMERCIAL**

##### **3.3.1.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona la gestión comercial (promoción y el posicionamiento) en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica frente a sus socios y la ciudad de Lurigancho-Chosica?

##### **3.3.1.2. Problemas específicos**

- ▶ ¿Cómo se relaciona comercialmente la Cooperativa con sus socios?
- ▶ ¿Cómo es la calidad y perfil del socio y como este afecta la gestión comercial?
- ▶ ¿Cómo se relaciona la Cooperativa con el Mercado y la comunidad?
- ▶ ¿Es posible considerar un potencial Mercado la zona donde se desarrolla la

Cooperativa?

- ▶ ¿Cómo se desarrollan las estrategias comerciales de la Cooperativa y cuál es su impacto y resultado?



### 3.3.2. DELIMITACIÓN

Para este análisis se profundizó en los temas de gestión comercial desarrollados por la Cooperativa (dentro del cual abarcaremos la publicidad, las promociones y campañas así como los indicadores, que son aplicadas por la Cooperativa) y su impacto enfocado en primer lugar a sus socios y en segundo lugar frente al mercado dentro de la ciudad de Lurigancho-Chosica.

### 3.3.3. JUSTIFICACIÓN

Una de las acciones planteadas por todas las empresas, radica en las estrategias comerciales que se usan para el posicionamiento de su marca mediante los diferentes tipos de promoción que realizan, dónde éstas invierten gran cantidad de dinero, y no ajenas a éstas empresas, las Cooperativas y otras entidades financieras invierten una buena cantidad de dinero para promocionar su marca y por ende posicionarse en el mercado.

A través del presente análisis se aportaría conocimientos de la importancia de la estrategias comercial para posicionar productos y servicios de la Cooperativa; con el objetivo de lograr una mayor rentabilidad y beneficios para los socios y por otro lado se vería que tan relacionada se encuentra la promoción con el posicionamiento frente a sus socios y el mercado.

Finalmente, el análisis es de importancia para la Cooperativa, ya que no solo busca mejorar objetivos comerciales sino que también se alinearla dentro del marco legal actual.

### **3.3.4.OBJETIVOS COMERCIALES**

#### **3.3.4.1. Objetivo General Comercial**

Determinar la relación que existe entre la promoción y el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Popular Chosica con sus asociados, el mercado y como este puede afectar su desarrollo de no contar con una estrategia clara y aplicable.

#### **3.3.4.2. Objetivos Específicos Comerciales**

- ▶ Determinar la relación actual entre el socio y la Cooperativa.
- ▶ Determinar la calidad del socio y como este impacta positiva o negativamente en la gestión de la Cooperativa.
- ▶ Determinar la relación y participación de la Cooperativa dentro del mercado en el que se desarrolla.
- ▶ Determinar y analizar las acciones comerciales desarrolladas por la Cooperativa y su impacto.
- ▶ Identificar y analizar los factores internos y externos y su impacto.
- ▶ Establecer las estrategias sugeridas en función a los puntos antes expuestos.

### **3.4. ANALISIS DEL ENTORNO LEGAL E INFRAESTRUCTURA**

Se ha efectuado un análisis del Estatuto actual y las nuevas normas relacionadas a las Cooperativas, emitida por la Superintendencia de Banca y Seguros, con el propósito de que sirva como referente para adecuar el Estatuto a esta nueva normatividad.

#### **3.4.1. EL ESTATUTO**

El estatuto es un conjunto normas o reglas que enmarcan los derechos y obligaciones de un determinado conjunto de personas, dentro del marco de la leyes vigentes y la Constitución Política del Estado; este documento es elaborado por los miembros fundadores quienes se ponen de acuerdo y se someten voluntariamente a ellas y firman en señal de conformidad. Este documento debe ser conocido y aceptado por todo nuevo miembro.

#### **ANTECEDENTES**

El primer estatuto de la Cooperativa Popular Chosica Ltda. 267 aprobado en la fecha de su fundación que fue el 24 de setiembre de 1963, fue inscrita en el tomo 8, folio 51, asiento II de libro de Asociaciones de los Registros Públicos de Lima. Por lo dispuesto en los decretos legislativos 085 y 141 la Cooperativa modificó sus estatutos el 06 de marzo de 1982 y fue inscrita en el Tomo 8, Fojas 51, Asiento 2, del libro de asociaciones de Registros Públicos de Lima el 07 de junio de 1983.

En el mes de diciembre de 1999 se nombró una comisión integrada por los socios: Luis Cuadros López, Antonio Bartolo Manco y Miguel Acosta Roca, para la elaboración de un proyecto de estatutos, no hay evidencia que el proyecto haya sido aprobado.

El 10 de julio de 2005 se convoca a asamblea general extraordinaria con un único punto de agenda que es la modificación de los estatutos, esta fue debatida punto por punto, la propuesta que fue entregada por la directiva y aprobada por mayoría, contiene 128 artículos, 8 disposiciones finales y una disposición transitoria. Suscriben el acta de aprobación Clara Calderón Ártica, Presidenta del Consejo de Administración, Martha Lama Román Secretaria del Consejo de Administración, Raúl Cortez Berrocal, socio, Jorge Vilcapuma Flores, socio.

## **DISPOSITIVOS LEGALES**

- ▶ La ley general de Cooperativas dado por el Decreto Supremo 074-90-TR, expedido el 14 de diciembre del año 1990, es el dispositivo legal vigente, sin embargo a partir del año 2018 el gobierno ha promulgado nuevas disposiciones relativas al sistema cooperativo, que hacen imperativo la ADECUACION de los estatutos de las Cooperativas al nuevo marco legal.
- ▶ La ley 30822 se desprende de la ley 26702 Ley General del Sistema Financiero, es decir, que surge de la modificación por sustitución de la vigésima cuarta disposición final y complementaria de la ley 26702 y tiene 13 artículos, 13 disposiciones complementarias finales y siete disposiciones complementarias transitorias.
- ▶ La Resolución SBS N° 480-2019 “Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público”.
- ▶ Resolución SBS 1308-2019 Reglamento de Patrimonios Autónomos.
- ▶ Resolución SBS 1310-2019 Reglamento de Infracciones y Sanciones, modifica la Resolución SBS 2755-2018.
- ▶ Resolución SBS 577-2019 Manuales de Contabilidad para las COOPAC.
- ▶ Resolución SBS 5060-2018 Reglamento para la prevención LA/FT.
- ▶ Resolución SBS 13278-2009 Reglamento de la Gestión Integral de riesgos de las COOPAC.
- ▶ Resolución SBS 4977-2018 Reglamento de Registro Nacional de COOPACS.
- ▶ RES. 5061-2018.Fondo de Seguro de Depósito Cooperativo.
- ▶ RES. 1661-2019. Tasa de Contribución

## RELATIVOS AL CONSEJO DE ADMINISTRACION

ESTATUTO COOPCHO Artículo 54-Del Consejo de Administración		RESOLUCION SBS 480-2019 Artículo 12-Responsabilidades generales del Consejo de Administración	
<b>b</b>	Dictar los reglamentos que sean necesarios para desarrollar las normas del estatuto y las políticas aprobadas por la asamblea general y las relativas al cumplimiento de las facultadas y deberes	<b>c</b>	Aprobar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos y demás manuales y normativa interna de la Coopac. Para las Coopac de nivel 1 y para las Coopac de nivel 2 con activos totales menores o iguales a 32,200 UIT es necesario contar como mínimo con manual de organización y funciones y manual de políticas y procedimientos crediticios, de ahorros y aportes.
<b>c</b>	Designar y/o remover al Gerente General y fijar su remuneración	<b>d</b>	Seleccionar un Gerente General con idoneidad técnica y moral que actúe conforme al desarrollo de las operaciones y servicios de la Coopac, así como evaluar su desempeño.
<b>f</b>	Estudiar y aprobar los planes y presupuestos anuales, sus modificaciones y transferencias	<b>a</b>	Establecer los principales objetivos y metas de la Coopac, elaborar y aprobar el Plan Estratégico y presupuesto de la Coopac, haciéndole conocer a la Asamblea en su oportunidad.
<b>j</b>	Autorizar el otorgamiento de poderes con determinación de las atribuciones delegables siempre que no comprometan la situación política y económica de la Cooperativa	<b>g</b>	Aprobar operaciones y adoptar acuerdos que no infrinjan las disposiciones legales aplicables, incluyendo las relativas a prohibiciones o límites establecidos por el presente Reglamento ni que favorezcan intereses personales.
<b>x</b>	Decidir la adquisición, enajenación o gravamen de los bienes y derechos de la Cooperativa cuando ellos no superen el 30% del capital	<b>p</b>	Asegurar que la Coopac tenga un patrimonio efectivo por encima del límite, anticipando posibles fluctuaciones negativas del ciclo económico y en función del perfil de riesgo de sus operaciones.
Conceptos no contemplados en el Estatuto de la Cooperativa Popular Chosica		<b>k</b>	Informar al Consejo de Vigilancia y la Asamblea, en la próxima sesión, las sanciones que la Superintendencia haya impuesto a la Coopac y a sus directivos o gerentes por la comisión de infracciones, dejándose constancia de dicha comunicación en el acta correspondiente a la referida sesión. Los acuerdos para la subsanación de la infracción deben adoptarse en la misma sesión en la que se informa. La copia certificada del acta correspondiente a la referida sesión, debe remitirse a la Superintendencia en un plazo máximo de quince (15) días contados desde la realización de la sesión.
		<b>r</b>	Comunicar sus acuerdos al Consejo de Vigilancia en un plazo máximo de quince (15) días contados desde la adopción del acuerdo.
			Asegurar que la Coopac tenga un patrimonio efectivo por encima del límite, anticipando posibles fluctuaciones negativas del ciclo económico y en función del perfil de riesgo de sus operaciones.
		<b>Art. 36 - 1</b>	La adquisición de bienes muebles o inmuebles, sumados a los ya existentes, necesarios para el desarrollo de sus actividades, no puede exceder en conjunto del cuarenta por ciento (40%) de su patrimonio efectivo.

Adicionalmente, cabe precisar que en la RESOLUCION SBS 577-2019-, se establece que las Cooperativas deben contar con un:

### **MANUAL DE POLÍTICAS CONTABLES**

Las políticas contables deben incluirse en un Manual de Políticas Contables, el que debe ser actualizado por lo menos anualmente o cuando haya un cambio relevante. Las políticas contables deben recoger los aspectos señalados en el Manual de Contabilidad. El Manual de Políticas Contables debe ser aprobado por el Consejo de Administración y estar a disposición de la Superintendencia.

### **3.4.2. LOS REGLAMENTOS**

Los Reglamentos son un conjunto normas o reglas, que se establecen para precisar el comportamiento de los miembros de una organización ya constituida. Esta no debe estar en contradicción con el estatuto ni la ley, sirven para precisar los procedimientos tales como: Las citaciones a sesiones, quórum y demás requisitos que den validez de las reuniones y los acuerdos que se adopten, deberán seguir la práctica parlamentaria.

Con fecha 08 de mayo de 2019 se remitieron dos cartas mediante las cuales, se solicitó a la Gerencia, entre otros documentos los reglamentos y manuales que se encuentran en uso en la Cooperativa al inicio de nuestra consultoría, se recibió en respuesta a nuestra solicitud lo siguiente:

- ▶ Reglamento interno del Consejo de Administración
- ▶ Reglamento de funcionamiento del Comité de Créditos
- ▶ Reglamento de Previsión Social
- ▶ Manual del socio
- ▶ Proyecto de reglamento del Consejo de vigilancia

### **ANTECEDENTES**

El estatuto señala en su artículo 53 que el Consejo de administración contara con su reglamento interno, asimismo en el acápite b) del artículo 54 que dictara los reglamentos que sean necesarios para desarrollar las normas del estatuto y las políticas aprobadas por la asamblea general y las relativas al cumplimiento de las facultades y **deberes**, asimismo en el numeral n) del mismo artículo 54 dice “Dictar el reglamento correspondiente a la habilidad e inhabilidad de los socios para el ejercicio de sus derechos conforme a ley”

## EVALUACION DE REGLAMENTOS Y MANUALES DE LA COOPERATIVA

REGLAMENTO / MANUAL	SITUACIÓN/RECOMENDACION	LEY 30822
Reglamento interno del Consejo de administración	<p>Art.54 del Estatuto, Art. 30 inciso 8 de la Ley-074-90: Corregir el artículo 5, dice “dentro de los 5 días” debe decir dentro de los 3 días, (artículo 51 del estatuto).</p> <p>Corregir el concepto “secretario general” en el artículo 7.</p> <p>Precisar el artículo 19 de sanciones-no señala las sanciones y menciona un Manual que no existe.</p> <p>Corregir el artículo 21 referido a la ley 26702 porque no es la ley de Cooperativas.</p> <p>Precisar el artículo 23, “que sucede si el consejero no está al día en sus compromisos económicos con la Cooperativa”.</p> <p>Reglamento aprobado el 28 setiembre 2018.</p>	No lo establece
Reglamento del Consejo de Vigilancia	<p>El Consejo de Vigilancia no tiene un reglamento vigente, (tiene un proyecto de reglamento).</p> <p>Formular su reglamento a la brevedad posible, la SBS lo va a solicitar.</p>	
Reglamento del Comité de Educación	<p>El Comité de educación no cuenta con un reglamento.</p> <p>Formular su reglamento.</p>	
Reglamento del Comité electoral	<p>El Comité electoral no cuenta con un reglamento.</p> <p>Formular su reglamento.</p>	
Reglamento de funcionamiento del Comité de Créditos	<p>Aprobado el 10 de marzo de 2008.</p>	
Reglamento de admisión, reingreso, renuncias y exclusión de socios	<p>Ley 074-90, artículos 16 al 24, define el ingreso, participación y la salida de los socios.</p> <p>Revisar el Reglamento para perfeccionarlo.</p> <p>Reglamento aprobado el 15 de abril de 2019.</p>	
Reglamento de habilidad e inhabilidad de los socios	<p>Inciso n) artículo 54 del Estatuto, establece como obligación del Consejo de Administración dictar este reglamento, sin embargo el reglamento no existe.</p>	
Manual del socio	<p>Podría ser un documento que se superpone con lo dispuesto en el reglamento de admisión.</p> <p>No tiene fecha de aprobación por el Consejo de administración.</p>	
Reglamento general de Créditos	<p>Revisar el requisito mencionado en el inciso c) del artículo 16.</p> <p>Adecuar el nombre a lo dispuesto por la ley 30822</p> <p>Aprobado el 10 de marzo de 2008.</p>	<p>Artículo 1-numeral 3, inciso 2-Otorgar a sus socios créditos directos, con o sin garantía, con arreglo a las condiciones que señale el respectivo reglamento de créditos de la Cooperativa.</p> <p style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px;"><b>Resolución SBS 480-2019</b></p> <p>Art.19-2-Otorgar a sus socios créditos directos,</p>

		<p>con o sin garantía, con arreglo a las condiciones que señale el respectivo reglamento de créditos de la Coopac.</p> <p>Artículo 42.- Créditos y garantías</p> <p>42.1 Los créditos que otorguen las Coopac deben estar sujetos a un reglamento de créditos que contenga las políticas y procedimientos para evaluar y otorgar un crédito. El mencionado reglamento debe ser aprobado por el Consejo de Administración y estar a disposición de la Superintendencia para los fines de supervisión que estime pertinentes.</p> <p>42.2 Los créditos que otorguen las Coopac de nivel 1 y 2, así como las garantías que reciban por dichos créditos, están sujetos a las disposiciones establecidas en el Anexo 1 “Criterios para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones aplicables a las Coopac de nivel 1 y 2” que se adjunta al presente Reglamento</p>
Reglamento de Previsión Social	No está definido el procedimiento de ingreso del socio a los programa de previsión social. Reglamento aprobado el 26 de mayo de 2007.	Inciso 11.3 del artículo 1 Los patrimonios autónomos de carácter asistencial con el objeto de cubrir los gastos de sepelio, son registrados como cuenta independiente del pasivo de la Coopac. Las Coopac deben haber contemplado en su objeto social la constitución de este tipo de patrimonios.

REGLAMENTO / MANUAL	SITUACIÓN/RECOMENDACION	Resolución SBS 480-2019
Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos	No existe En implementación	Inciso 4) de la Séptima disposición complementaria final. Resolución SBS 13278-2009 continua su vigencia en las COOPAC del nivel 1, las funciones del Comité de riegos son asumidas por el Consejo de Administración. Las funciones atribuidas a la unidad de riesgos son asumidas por la Gerencia General

Disposiciones Complementarias Finales-

Séptima-

Reglamento de Auditoría Interna para las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a Operar con Recursos del Público, aprobado mediante Resolución SBS N° 742-2001,

Reglamento de Auditoría Externa para las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a Operar con Recursos del Público, aprobado mediante Resolución SBS N° 741-2001

Las Coopac tienen plazo hasta el 31 de marzo de 2021 para cumplir con lo establecido en el artículo 49 del Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público, aprobado mediante la presente Resolución, sobre tratamiento de inversiones.

### 3.4.3. INFRAESTRUCTURA

La Cooperativa cuenta con dos inmuebles ubicados en zonas céntricas su valor en libros al 31 de diciembre de 2018 es de S/ 660,082, en valores que se mantienen desde el año 2014, es decir si se aplicará la revaluación por actualización de precios, este activo tendrían un mayor valor.

El activo total de la Cooperativa al 31 de diciembre de 2018 es de S/ 1'843,889, lo que nos permite establecer que el activo fijo compuesto por los inmuebles, representa el 35.80% del total del activo.

Consideramos importante comentar el siguiente artículo de la Resolución SBS 480-2019, con la finalidad de que la Cooperativa analice con detenimiento las mejores opciones para cumplir con este artículo.

Artículo 36.- Límites aplicables a las Coopac de nivel 1

36.1 Coopac de nivel 1 están sujetas a los siguientes límites:

Inciso 4 La adquisición de bienes muebles o inmuebles, sumados a los ya existentes, necesarios para el desarrollo de sus actividades, no puede exceder en conjunto del cuarenta por ciento (40%) de su patrimonio

efectivo.

El Patrimonio efectivo de la Cooperativa al 31 de diciembre de 2018 es de S/ 1, 379,215; el 40% asciende a S/ 551,686. El total del activo fijo referido a los inmuebles al 31 de diciembre de 2018 es de S/ 660,082, porcentualmente representa el 47.86% del total

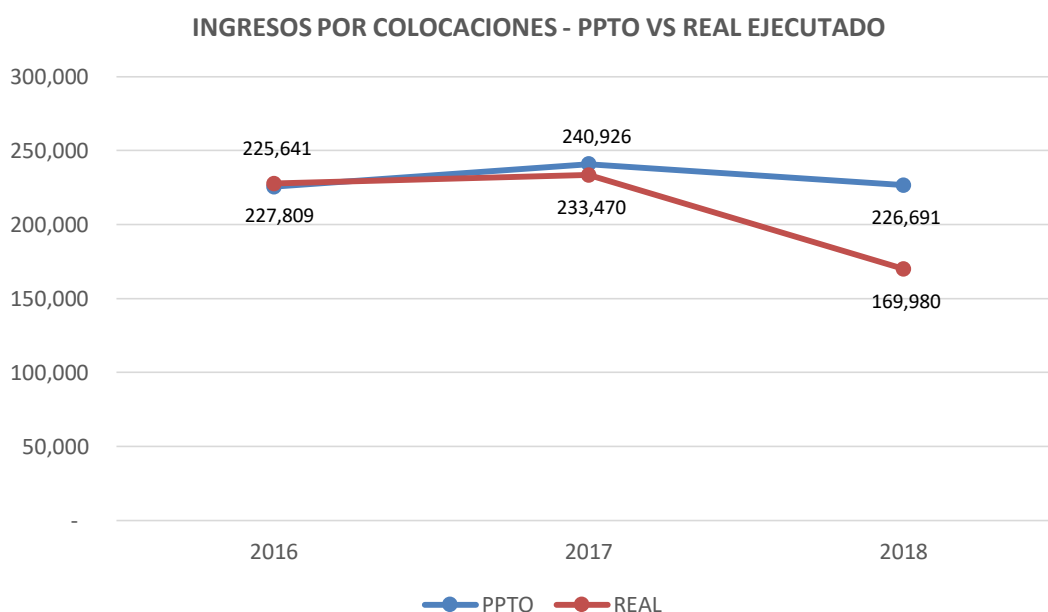
36.2 En las Coopac de nivel 1 corresponde al auditor interno o a quien realice dicha función verificar el cumplimiento de los límites antes mencionados. En caso de incumplimiento debe informarlo a la Superintendencia

### 3.5. ANALISIS DEL ENTORNO FINANCIERO

Con el objetivo de poder identificar oportunidades de mejora y priorizar las iniciativas estratégicas, realizamos un análisis de los estados financieros del periodo 2016 al 2018 de la Cooperativa Popular Chosica, en los siguientes puntos:

#### 3.5.1. Control Presupuestal

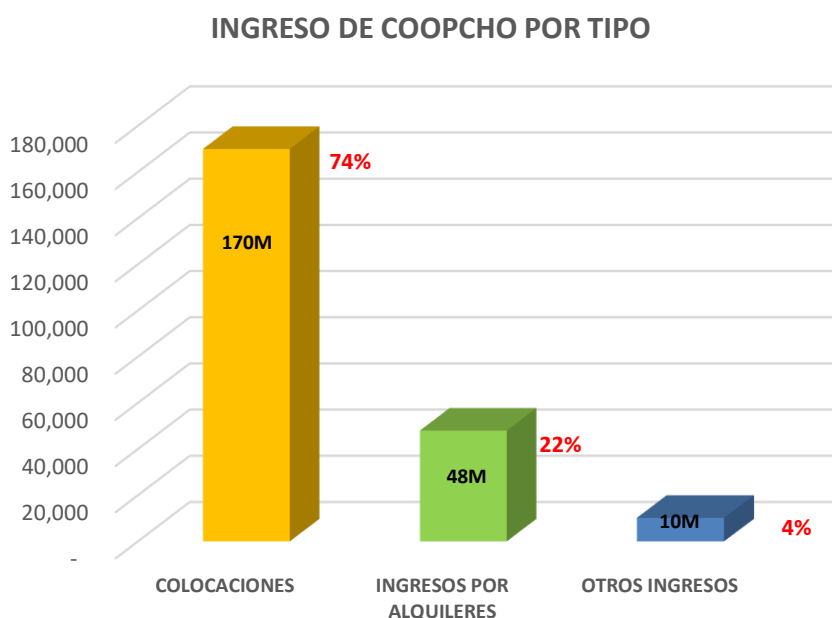
La Cooperativa Popular Chosica, no lleva un control mensual, ni anual de la ejecución del presupuesto aprobado por el Consejo de Administración. De acuerdo a lo evaluado en los años 2016 al 2018, el ingreso por colocaciones ha ido disminuyendo, siendo que en el periodo 2018 el ingreso real por colocaciones versus el ingreso proyectado, disminuyó en un 25%. Asimismo, el ingreso real por colocaciones entre el 2018 y 2017 disminuyó en 27%.



#### a. Ingresos de la Cooperativa por Tipo

La principal fuente de ingresos para la Cooperativa Popular Chosica debería ser a través de las colocaciones de préstamos a los Socios. Actualmente, la Cooperativa genera ingresos adicionales por arrendamientos y otros ingresos, los cuales les permite tener una mejor posición de liquidez.

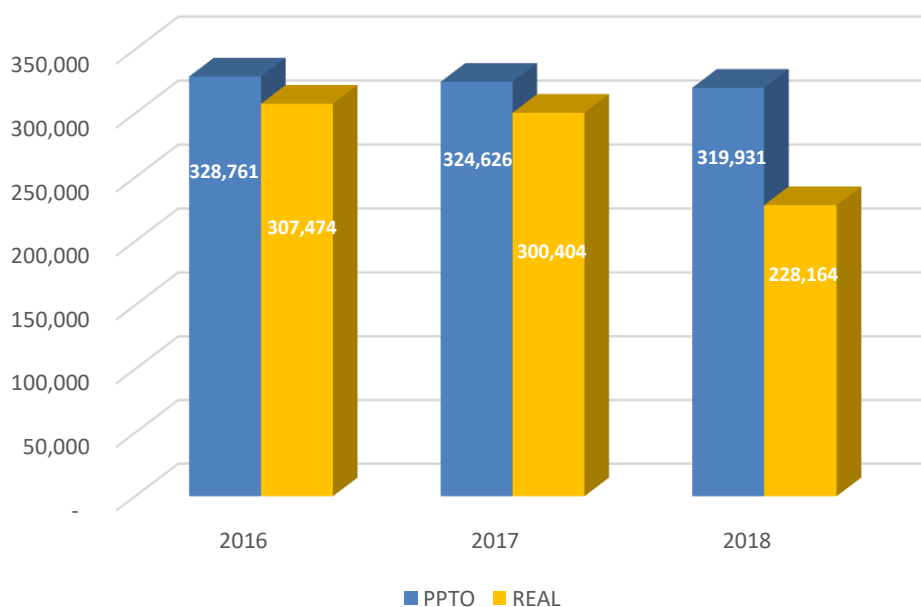
A fin de lograr un crecimiento sostenible, la Cooperativa debe reducir la dependencia de los ingresos por arrendamiento, creando estrategias comerciales para la captación de mayores colocaciones y campañas de préstamos para la fidelización de los Socios de la Cooperativa.



#### **b. Ingreso Total de la Cooperativa**

En los periodos 2016 al 2018, el ingreso total real versus el ingreso presupuestado disminuyó en un 29%. Asimismo, el ingreso total entre el 2018 y 2017 disminuyó en 24%.

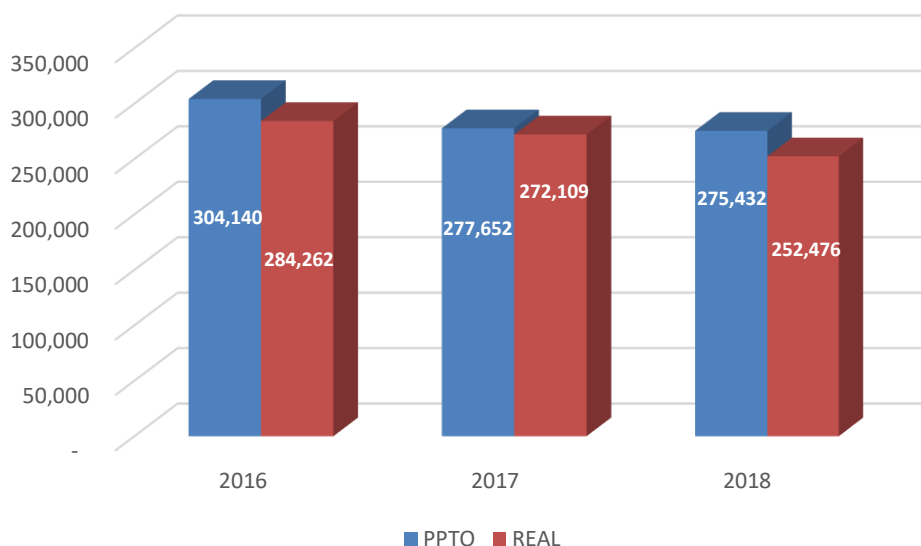
### TOTAL INGRESOS - PPTO VS REAL EJECUTADO



### c. Gastos Generales

En relación a los gastos generales de la Cooperativa Popular Chosica, se evidencia que el comparativo real versus presupuestado de los periodos 2016 al 2018, presenta una disminución del 8%. Asimismo, el total de gastos entre el 2017 y 2018, disminuyó en 7%.

### COMPARATIVO GASTOS - PPTO VS REAL EJECUTADO

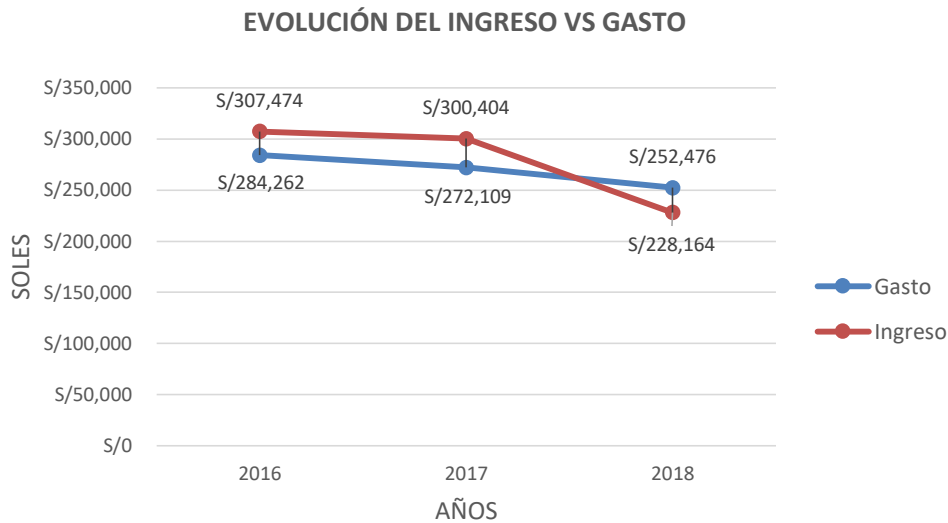


Los gastos se encuentran conformados principalmente por Gastos de remuneraciones al personal y Gastos por remuneraciones a los Directivos (Pagos de dietas) los cuales representa un 51%, Gastos por atención a socios por 18% y Gastos de servicios prestados por terceros que representa un 15%.

#### d. Evolución Ingreso Total versus Gastos Generales

Se puede apreciar que en los periodos del 2016 al 2018, la relación ingreso versus gastos ha ido cayendo, siendo que en el año 2018, la variación entre ambos refleja una pérdida del 11%.

Años	Ingreso	Gasto	Variación	%
2016	S/307,474	S/284,262	S/23,212	8%
2017	S/300,404	S/272,109	S/28,295	9%
2018	S/228,164	S/252,476	-S/24,312	-11%



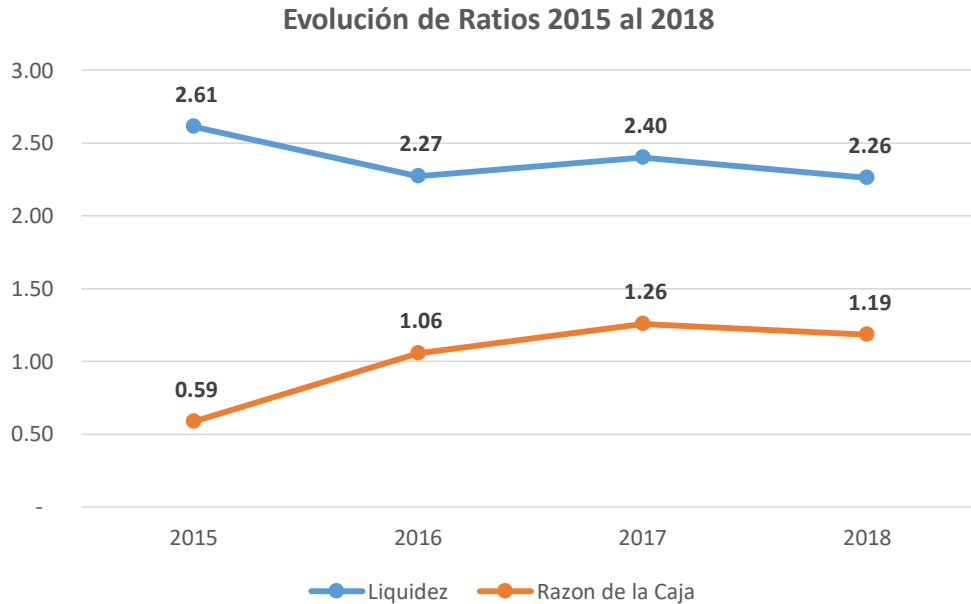
#### 3.5.2 Estados Financieros

La evaluación de los estados financieros, refleja principalmente que la Cooperativa Popular Chosica mantiene una posición Financiera robusta al inicio del periodo 2019 debido al pago efectuado por la Universidad San Juan Bautista por concepto de alquileres impagos por los periodos 2008 al 2014; incrementándose el saldos de bancos en US\$ 104 mil dólares.



Ratio	Formula	Factor	Comentario
<b>Razón de la Caja</b>	Efectivo y Bancos / Pasivo Corriente	1.19	Es la capacidad que tiene la Cooperativa Popular Chosica en hacer frente a sus obligaciones de Corto Plazo
<b>Liquidez</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2.26	Es la capacidad que tiene la Cooperativa Popular Chosica, para con el total de sus activos corrientes pueda hacer frente a todas sus obligaciones

Lo cual refleja un mejor ratio de Liquidez para cubrir sus obligaciones:

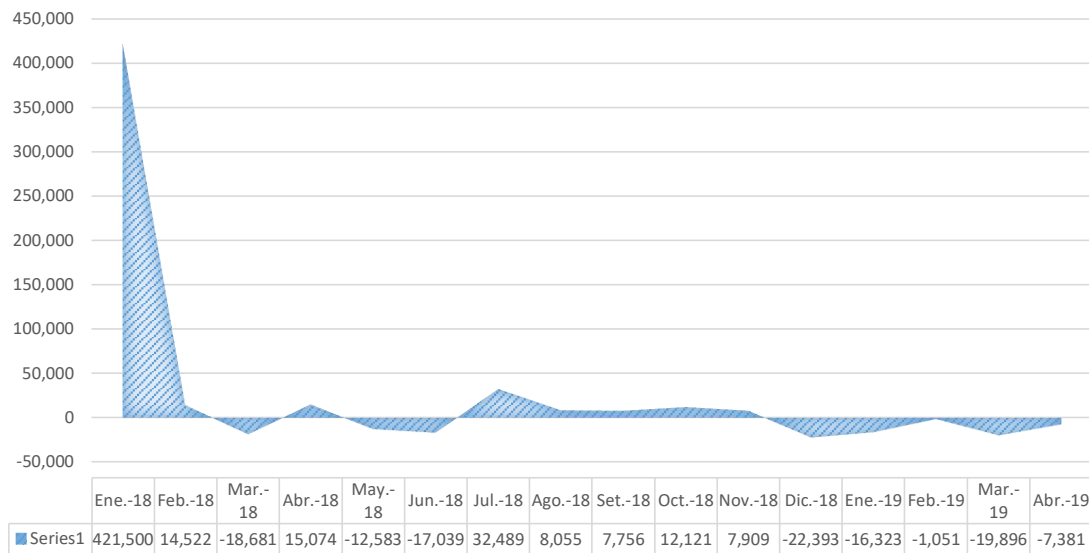


La evolución de sus ratio de Razón de Caja, refleja que la Cooperativa mantiene la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Cabe precisar que su ratio de liquidez corriente (totalidad de sus activos) ha disminuido, debido a la caída en sus colocaciones al cierre del 2018.

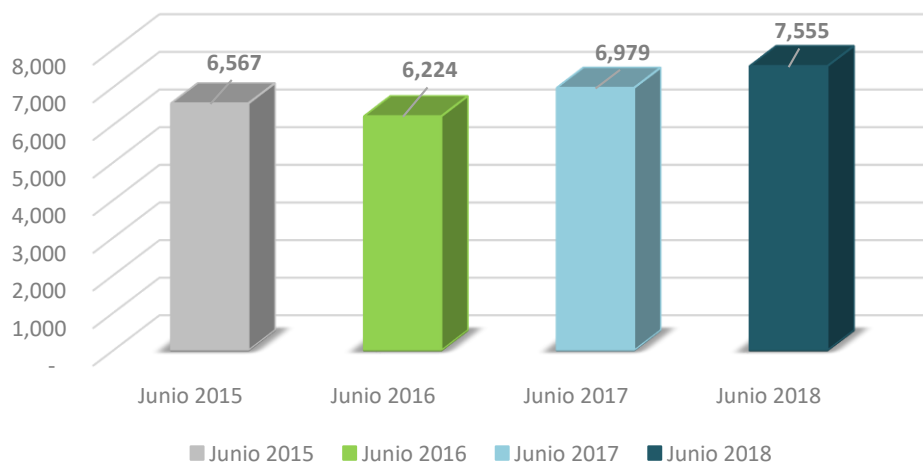
### Colocaciones

De acuerdo a lo evaluado en los saldos del rubro de Colocaciones (préstamos a socios), se pudo apreciar que las colocaciones han ido disminuyendo por todo el periodo 2018. Por lo que podemos inferir que los préstamos han disminuido, lo cual se impacta en los análisis de ingresos y flujos de liquidez, anteriormente mencionados.

## VARIACIÓN DE COLOCACIONES ENE 2018 A ABRIL 2019



### Escala de Créditos Consumo Promedio (Junio 2015 - Junio 2018)



**Fuente y elaboración FENACREP**

Cabe precisar que de acuerdo a la información estadística proporcionada por la FENACREP, se ha evidenciado que entre los años 2015, 2016, 2017 y 2018, los créditos de consumo promedio han tenido una tendencia creciente, siendo el 2018 su punto más alto. Lo cual nos genera una oportunidad de crecer en colocaciones.

## WORKSHOP ESTRATÉGICO - PERCEPCIONES CLAVES

“Los Directivos deberíamos a futuro, trabajar con mayor coordinación y presencia”



Consejo de Administración

“La modernización tecnología es primordial para afrontar nuevos retos del mercado y mejorar nuestra ventaja competitiva”



Gerente General

“Nuestro principal objetivo es garantizar Elecciones Democráticas para darle confiabilidad a nuestros socios”



Comité Electoral

“En nuestras reuniones de Comité consideramos importante la participación de los suplentes”



Comité de Educación

## FODA GENERAL



## SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	ACTUAL	METAS		
				2019	2020	2021
Nombrar un Comité de Desarrollo, Seguimiento y control del Plan Estratégico, constituido por Personal Directivo que responda al objetivo de monitorear el desarrollo y cumplimiento de las actividades del indicado Plan.	Desarrollo, Seguimiento y Control del Plan Estratégico	Creation de Comité	No Existe	Instalación del Comité de Desarrollo Seguimiento y Control de PE	Reporte de Desarrollo Seguimiento y Control de 1er año	Reporte de Desarrollo Seguimiento y Control de 2do año
Mantener una Base de Datos actualizada de la información contenida en las fichas de cada socio, principalmente en los datos de teléfono, correo electrónico, dirección, a fin de poder establecer un sistema de comunicación rápido y oportuno, sobre asuntos relevantes de la Cooperativa.	Contar con Information Confiable	Base de Datos Actualizada	Existe: Pero no está actualizada	Base de Datos Actualizada 40%	Base de Datos Actualizada 100%	Mantenimiento de Base de Datos Actualizada
Fortalecer la comunicación con los Socios, mediante el uso de recursos tecnológicos (Facebook, Whatsapp, Instagram, Mensajes de texto y Otros), para difundir campañas de préstamos, cambios de tasas de interés y condiciones de pago, promociones, capacitaciones, Asambleas, actividades sociales y otras actividades relevantes.	Incrementar Ingresos / Comunicación Oportuna con los socios	Base de Datos de Socios con Redes Sociales	No Existe	Base de Datos 40%	Base de Datos 100%	Mantenimiento de Base de Datos

Establecer procedimientos sobre restricciones en la Política Crediticia para el otorgamiento de créditos a socios mayores de 60 años y menores de edad. Las cuáles deberían considerar, garantías y/o avales para evitar futuras contingencias por falta de pago.	Evitar Contingencias por deudas incobrables	Establecimiento de Procedimiento	No Existe	Formulación de Procedimiento	Cumplimiento de Procedimiento	Revisión y actualización pertinente del Procedimiento
Adquirir sistemas y plataformas informáticos flexibles y rentables que contribuyan a la flexibilidad, sostenibilidad y eficiencia de las operaciones de la Cooperativa. De esta manera se contribuirá a fomentar el análisis y desarrollo de reportes que sirvan en la gestión de la Cooperativa.	Obtener Reportes Contables oportunos, confiables y contar con el resguardo de la información	Información Financiera Oportuna	No Existe	Cotización y Evaluación de Proveedores	Software Implementado	Software Implementado
Mejorar los planes y programas de capacitación con el propósito de fortalecer las capacidades y competencias de los directivos, personal administrativo y socios de la Cooperativa, proporcionándoles los recursos necesarios.	Capacitación	Número de Capacitaciones al año	Existen (insuficientes)	Elaborar programa de Capacitación 2020 / Desarrollo de capacitaciones programadas 2019	Cumplimiento Capacitaciones 2020 / Elaborar Plan 2021	Cumplimiento Capacitaciones 2021 / Elaborar Plan 2022
Desarrollar Talleres de integración para permitir un mejor clima de coordinación y potenciar la productividad y la gestión Cooperativa, mejorando la relación laboral entre los directivos.	Establecer un Buen Gobierno Corporativo	Número de Talleres Programados	No Existe	Programar 1er taller de Integración	Programar taller de Integración (año 2)	Programar taller de Integración (año 3)
Desarrollar la Adecuación del Estatuto de la Cooperativa Popular Chosica a la nueva norma vigente N° 480 – 2019, la misma que deberá estar terminada en un plazo no mayor a un año, contado desde la fecha de su inscripción en el Registro Coopac (Marzo 2019).	Cumplimiento de la Norma 480-2019	Estatuto adecuado a la Norma 480-2019	Existe	En proceso de adecuación / Cumplimiento al 85%	Marzo 2020 – Adecuación al 100%	Revisión de Estatuto

Alinear los Estados de cuenta y codificación de Plan contable actual al nuevo Plan contable solicitado por la SBS, así como también el poder sincerar los saldos de los estados financieros y poder cumplir con la presentación de los reportes trimestrales requeridos por la SBS.	Cumplimiento de Norma SBS	Plan Contable SBS	No Existe	Alinear Políticas Contables al 100%	Seguimiento y cumplimiento de Reportes SBS	Seguimiento y cumplimiento de Reportes SBS
Mejorar la eficiencia de la gestión de activos y el uso de la capacidad instalada. De esta manera, se recomienda analizar el valor actual de sus Terrenos y Edificios, a fin de identificar la oportunidad de obtener una rentabilidad por la reevaluación de los mismos.	Generar rentabilidades por Reevaluación	Reevaluación de AF	No Existe	Evaluación de Valor Tasación de AF	Reevaluación de AF	Nueva revisión de Reevaluación de AF
Definir metas y objetivos presupuestales para los diferentes productos y servicios de la Cooperativa Popular Chosica. Asimismo, establecer procedimientos que fomenten la eficiencia y rentabilidad de los diferentes tipos de ingresos mediante el cumplimiento de metas y objetivos. De esta manera se fortalecerá el cumplimiento de Presupuestos e identificación de desviaciones de manera oportuna.	Seguimiento y Cumplimiento de Presupuesto	Presupuesto	No Existe	Preparación de Presupuesto 2020 – Metas y Objetivos	Preparación de Presupuesto 2021 – Metas y Objetivos / Evaluación de Presupuesto 2019	Preparación de Presupuesto 2022 – Metas y Objetivos / Evaluación de Presupuesto 2020
Desarrollar e implementar estrategias para la creación de nuevos productos y servicios que pueda ofrecer la Cooperativa por medio de alianzas estratégicas con empresas de bienes y servicios.	Fidelización de Socios actuales y Captación de nuevos Socios	Alianzas Estratégicas	No Existe	Nuevos Productos y Servicios	Al menos 1 convenio de Alianza Estratégica	Al menos 1 convenio de Alianza Estratégica
Desarrollar plataformas digitales (Facebook e Instagram) para la realización de campañas de créditos, fortaleciendo de esta forma la captación de nuevos y potenciales socios.	Captación de Nuevos Socios	Plataforma Digital	No existe	Consultor – Community Manager	Desarrollo de Plataformas Digitales	Seguimiento