

Plan Estratégico

2024 - 2028



**Cooperativa de
Ahorro y Crédito
San Cosme Ltda.**

Índice

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I : PRESENTACIÓN.....	5
1.1 ANTECEDENTES	5
1.1.1 Reseña Histórica.....	5
1.1.2 Información General de la Cooperativa	6
1.1.3 Línea de tiempo.....	6
1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	7
1.2.1 Ubicación Geográfica	7
1.2.2 Vista del Local Principal.....	7
1.2.3 Organigrama.....	8
CAPÍTULO II : COYUNTURA Y CONTEXTO CORPORATIVO	10
2.1 POLÍTICO.....	10
2.2 ECONÓMICO.....	10
2.3 SOCIAL	12
2.4 TECNOLÓGICO	13
2.5 LEGAL.....	13
CAPÍTULO III : ANÁLISIS INTERNO.....	16
3.1 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA	16
3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	17
3.3 ANÁLISIS POR AREA FUNCIONALES.....	19
3.4 ANÁLISIS INDUSTRIAL O SECTORIAL.....	20
3.5 RESULTADOS FINANCIEROS	21
3.6 RESULTADOS COMERCIALES	25
3.7 RESULTADOS DE LA CALIDAD DE CARTERA.....	26
CAPÍTULO IV : MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	28
4.1 MISIÓN	28
4.2 VISIÓN	28
4.3 VALORES.....	28
4.4 PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	29
CAPÍTULO V : ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....	30
5.1 ANÁLISIS FODA	30
5.2.1 Fortalezas	30
5.2.2 Debilidades.....	31
5.3.1 Oportunidades	32
5.3.2 Amenazas	32
CAPÍTULO VI : ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.....	34
6.2 ESTRATEGIAS	35
6.2.1 Estrategia FO	35
6.2.2 Estrategia DO.....	35
6.2.3 Estrategia FA.....	35
6.2.4 Estrategia DA.....	36

6.3 MATRIZ FODA DE SAN COSME LTDA	38
6.4 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	39
6.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS	40
6.6 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS	41
CAPÍTULO VII : PLAN OPERATIVO 2024	44
7.1 Objetivos y estrategias del POA	44
7.1.1 Crecimiento Sostenido de Cartera	44
7.1.2 Incorporar créditos micro y pequeña empresa.....	44
7.1.3 Incrementar participación de mercado local	45
7.1.4 Reducir índice de morosidad de créditos.....	45
7.1.5 Incentivar captación ahorro a largo plazo.....	46
7.1.6 Incentivar colocaciones de créditos de corto plazo	46
7.1.7 Incrementar créditos de socios inactivos.....	46
7.1.8 Implementar política castigo.....	46
7.1.9 Mantener niveles de liquidez	47
7.1.10 Optimizar uso de recursos	47
7.1.11 Mejorar procesos de captaciones productos pasivos.....	47
7.1.12 Mejorar proceso de colocación productos activos	48
7.1.13 Mejorar procesos operativos de la empresa	48
7.1.14 Establecer alianzas estratégicas	48
7.1.15 Desarrollar plan de capacitación para socios.....	48
7.1.16 Desarrollar plan de capacitación para colaboradores	49
7.1.17 Incrementar captación de socios	49
7.1.18 Fidelizar a los socios actuales de la Cooperativa.....	49
7.2 Detalle de estrategias, actividades, e indicadores del Plan Operativo Anual 2024	50
7.3 Proyección de POA	54
7.4 Cronograma de implementación	55
CAPÍTULO VIII : LINEAMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	56
8.1 Lineamientos	56
8.1.1 Objetivos Estratégicos y su relación con el Plan Operativo y Estrategias.....	56
8.1.2 Estrategias y la Estructura Organizacional	56
8.1.3 Control de Gestión Estratégica.....	56
8.1.4 Remisión de Información	57

INTRODUCCIÓN

El presente Plan estratégico elaborado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cosme Ltda. para el periodo 2024 – 2028, plantea el conjunto de acciones y lineamientos que tienen por objetivo enrumbar el destino de Cooperativa hacia un futuro de crecimiento y desarrollo.

La presentación del plan Estratégico desarrolla la descripción de la Cooperativa, su Análisis del entorno Cooperativo, Análisis Externo, Análisis y diagnóstico situacional, planteamiento estratégico y el plan Operativo.

La formulación del Plan Estratégico constituye un instrumento de trabajo y apoyo que se basa en un enfoque participativo y consensuado orientado a la reflexión y discusión sobre los temas estratégicos que afectarán a la Institución en los próximos cuatro años de gestión. Para ello, es fundamental la participación y compromiso de los directivos, gerentes, empleados y socios de la Cooperativa San Cosme Ltda.

Finalmente, con la información que se pueda recabar se logrará los insumos para formular los principales lineamientos de la Cooperativa materializados en la definición de sus valores institucionales, su visión y misión, así como los objetivos estratégicos a seguir.

CAPÍTULO I : PRESENTACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Reseña Histórica

La Cooperativa de Ahorros y Créditos San Cosme, fue creada el 20 de octubre de 1956, por un grupo de pobladores entusiastas y visionarios del Cerro San Cosme, en el Distrito de La Victoria donde tomaron la decisión de crear una Cooperativa, teniendo como su principal fortaleza el aporte de los asociados, la ayuda mutua y reciproca para salir adelante junto a sus familias.

Su reconocimiento es realizado el 09 de enero del año 1961, mediante R.S N° 08 e inscrita su personería jurídica en el tomo 5, fojas 439. Y para 14 de noviembre del año 1983, se registró en el asiento 2 del libro de Asociaciones Cooperativas de los registros públicos de Lima y Callao.

En el año 1973, con el esfuerzo de la comunidad se adquirió un local de 198 m² en el distrito de la Victoria, donde se empezaría a realizar las actividades de atención al socio en la Cooperativa San Cosme.

El 7 de febrero del 2019, la Cooperativa San Cosme Ltda. logró su inscripción en el registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Centrales (Registro COOPERATIVA) a cargo de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, mediante oficio N°5164-2019-SBS, donde se inscribió con el registro N° 0037-2019-REG.COOPERATIVA-SBS, el cual permite realizar operaciones correspondientes al Nivel N° 2.

Así nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cosme, con una trayectoria de más de seis décadas fomentado los valores solidarios que permitan el desarrollo y crecimiento a futuro de sus socios, a través de los productos financieros que ofrece, como la captación de depósitos ahorros y la colocación de los diferentes tipos de créditos.

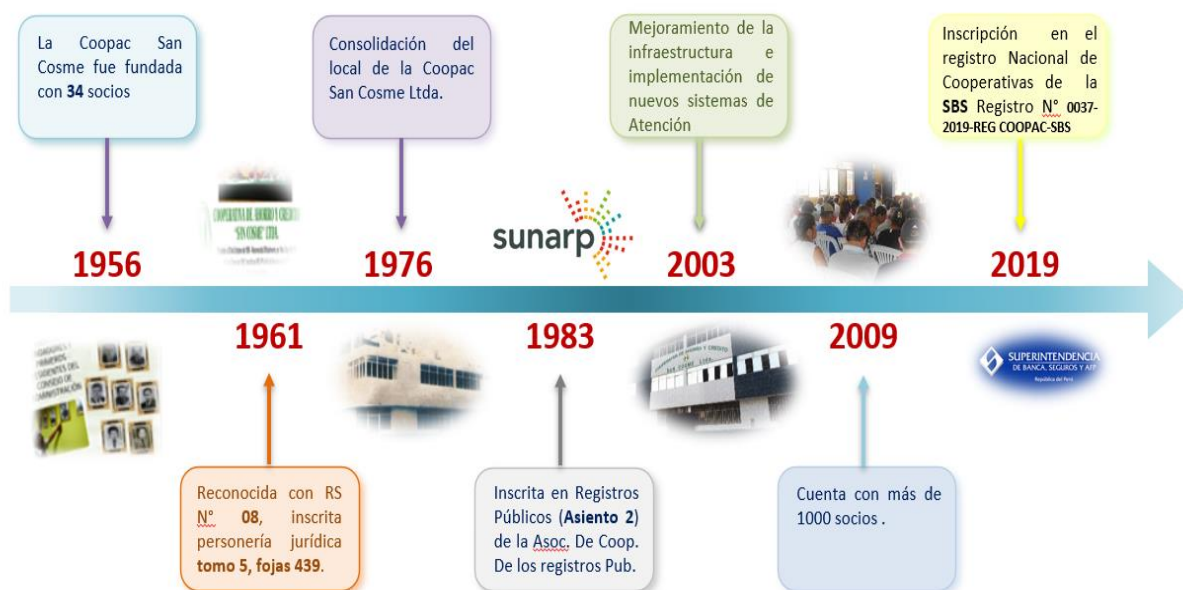
1.1.2 Información General de la Cooperativa

Los datos generales de la Cooperativa San Cosme Ltda. son:

- Tipo de empresa (tipo societario): Sociedad Limitada
- Sector al que pertenece: Financiero
- Nombre Legal: Cooperativa de Ahorro y Créditos San Cosme Ltda
- Nombre Comercial: Cooperativa de Ahorro y Créditos San Cosme Ltda
- RUC: 20140898024
- Representante Legal: Lic. Sonia Liliana Torpoco Vásquez
- Inscripción en la SBS: 000037-2019
- Partida registral: 03006799
- Socios: 1,028
- Capital social: 2'403,091.70
- Domicilio fiscal: Pasaje Enrique Meiggs 2123, La Victoria, Lima, Lima

1.1.3 Línea de tiempo

Figura 1 Línea de Tiempo de la Cooperativa San Cosme Ltda.



1.2.3 Organigrama

En cuanto a estructura Organización de la Cooperativa San Cosme Ltda., esta cuenta con las siguientes unidades funciones:

Unidades Directivas:

- La Asamblea General
- El Comité Electoral
- Consejo de Administración
- El Consejo de Vigilancia
- Comité de Educación
- Comité de Crédito
- Gerencia General

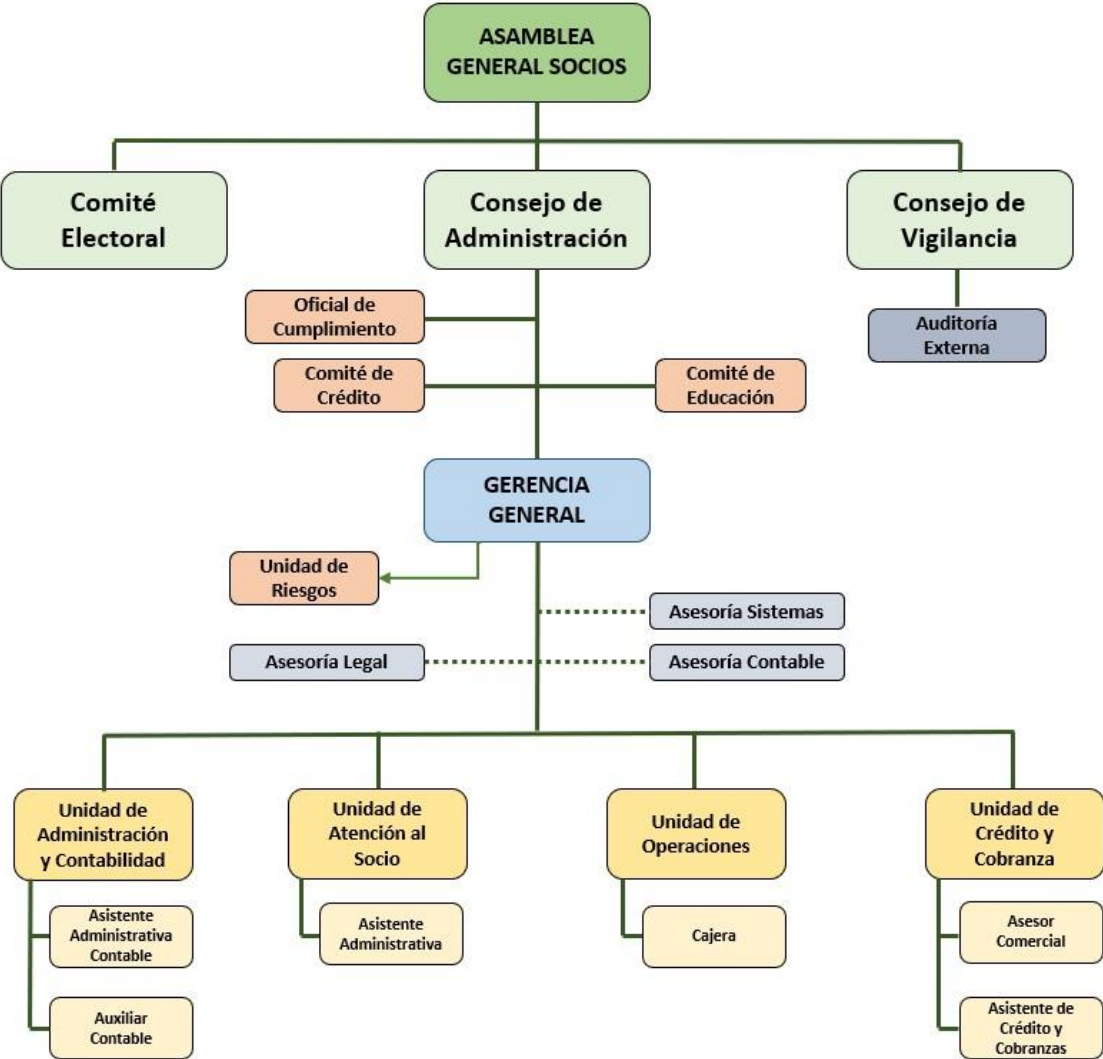
Unidades de Línea:

- Unidad de Administración y Contabilidad
- Unidad de Atención al Socio
- Unidad de Operaciones
- Unidad de Créditos y Cobranza

Unidades de Apoyo

- Unidad de Riesgos
- Asesoría Legal
- Asesoría Sistemas
- Asesoría Contable

Figura 4 Organigrama de la Cooperativa



CAPÍTULO II : COYUNTURA Y CONTEXTO CORPORATIVO

2.1 POLÍTICO

Con respecto al espectro político en el Perú en los últimos 5 años, está caracterizada por una fluctuación permanente de los actores políticos tanto en el poder ejecutivo como en legislativo, cifra que rectifica esta crisis en que desde el año 2000 han pasado 11 presidentes de la república. Estos cambios según las calificadoras de riesgos como Fitch Rating, debilita las perspectivas de crecimiento, el cual se traduce en un incremento del riesgo país, llevando consigo el encarecimiento del acceso a crédito.

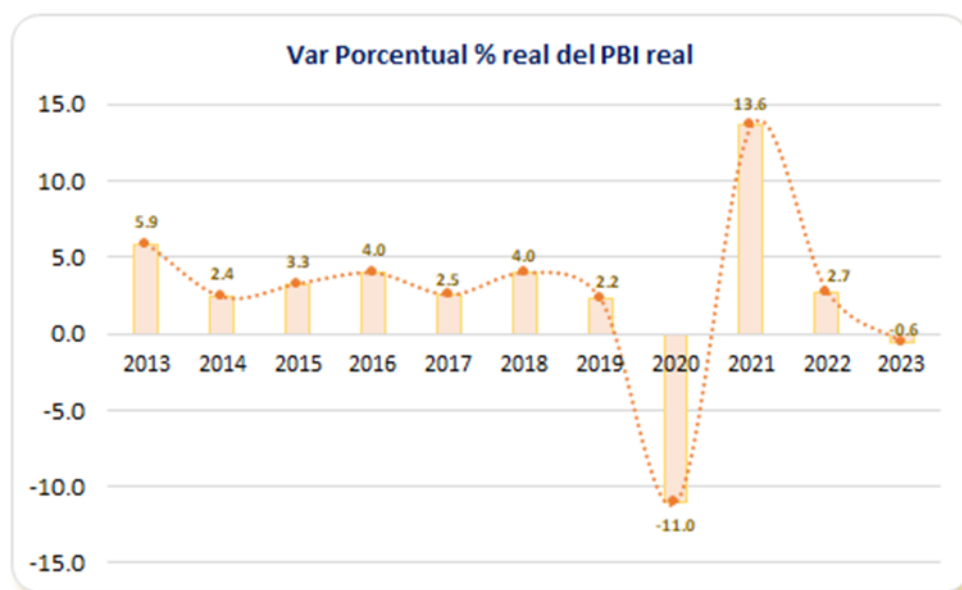
Por otra parte, el descontento de la población con la clase política por no dar señales claras de estabilidad, la actual crisis política del país ha generado protestas que paraliza la actividad económica, como se visualiza a finales del diciembre del 2022, en el año 2023 se ha estabilizado el ambiente político, es de esperar que se mantenga durante el año 2024, luego el año 2025 se convierte en un año pre electoral, se espera que no afecte de manera directa las actividades económicas empresariales principalmente, en el año 2026 con las nuevas autoridades se estabilice y no afecte las actividades de la cooperativa.

2.2 ECONÓMICO

Gran parte del impacto económico que se observa en el Perú se puede apreciar a través del comportamiento de la actividad económica del país, medido a través del Producto Bruto interno (PBI). Este indicador puede ser afectado por factores internos como al manejo macroeconómico, la coyuntura política y las condiciones geográficas; así como por factores externos tales como las guerras en el mundo, la prolongación de los choques de oferta y la menor confianza del consumidor por la alta inflación global, crisis sanitarias y crisis financieras.

Debido a la coyuntura de salud mundial a fines del 2019, se observa una reducción de del crecimiento económico del país, llegando a tener una variación del -11% para el año 2020, originado por las restricciones de las actividades económicas, siendo muchas de las cuales actividades informales que realizan en gran parte del mercado peruano. El comportamiento del PBI se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 5 Evolución del PBI



Fuente: BCRP 2022

Para el año 2021 se visualizaba el efecto rebote, debido a la apertura progresiva de las actividades económicas, teniendo una variación positiva del PBI del 13.6%. Ya en el año 2022, normalizando todas las actividades económicas, el crecimiento del PBI cerró con una tasa del 2.7%, lo que refleja un crecimiento similar a los años de prepandemia.

El año 2023 el PBI presentó un decrecimiento de 0.60%, las proyecciones para este año 2024 es un incremento de 2.4%, en los siguientes años según el MMM¹ el crecimiento promedio del PBI se espera que sea de 3%, el sector servicios se proyecta una tasa de crecimiento de 3.5%, se puede afirmar que son condiciones favorables para el sector cooperativo, el cual va a permitir el dinamismo que tiene el proceso de intermediación financiera para hacer crecer la economía familiar, por lo cual es de esperar que las colocaciones de la cooperativa se mantengan y poder lograr las metas establecidas.

Por otra parte, es importante mencionar el comportamiento de la inflación en los últimos años, donde se muestra una tendencia creciente, llegando a cerrar el año 2022 con 8.46%, el año 2023 la inflación fue de 3.41% y se espera que este año 2024 sea de 2.6% y se alcance la meta establecida del Banco Central de Reserva que está entre el

¹ Marco Macroeconómico Multianual 2023 -2026

1% y 3% tal como lo muestra en la figura 6, estos valores favorecen los productos que ofrece la cooperativa a sus socios.

Figura 6 Evolución de la Inflación



Fuente: BCRP 2022

En cuanto a la inflación mundial siguió mostrando una tendencia alcista a nivel global, debido al conflicto de Ucrania y al incremento de los principales commodities como el gas, petróleo, trigo, maíz etc. Todos estos aspectos contribuyen a que la inflación registre valores cercanos a los máximos del cierre del año.

2.3 SOCIAL

El desarrollo de los sectores productivos del país está ligado estrechamente por el nivel de empleo que desarrolla la sociedad en el Perú, el cual beneficia a la población al mejorar el poder adquisitivo y cubrir la canasta básica familiar.

Si bien es cierto el nivel de empleo ha mejorado notablemente en los últimos años, aún existe más de las tres cuartas partes de la población ocupada en situación de informalidad, según lo explica el INEI (2021), donde lo sitúa alrededor del 76.8%.

Estas condiciones socioeconómicas son importantes detallarlas porque el sistema cooperativo, incorpora una cantidad significativa de socios que desempeñan

actividades independientes y de naturaleza informal, donde la validación de los ingresos constituye una de las actividades centrales en el proceso de evaluación de colocación de créditos.

2.4 TECNOLÓGICO

El uso de la tecnología en el mercado financiero se ha convertido hoy en día, en una herramienta indispensable en las transacciones financieras, el cual ayuda a incrementar la eficiencia de los procesos, como reducir el tiempo de atención así como simplicidad de transacciones, donde la banca móvil se ha posicionado como uno de los servicios más utilizado por la población bancarizada, el cual recurre a los aplicativos de las entidades financieras para realizar sus transacciones financieras y comerciales mediante el uso de Smartphones.

Otro aspecto importante del uso de Tecnología está ligada a los estándares de seguridad que debe tener toda institución financiera para salvaguardar la información de sus usuarios de los posibles ciberataques. Esto conlleva a la adquisición de nueva tecnología, así como personal especializado en el uso de estas.

Es así como el sistema cooperativo está inmerso en este escenario de cambios tecnológicos y que gradualmente están incorporando en sus procesos debido a que las exigencias del mercado lo requieren.

2.5 LEGAL

La legislación de las cooperativas se inicia en el Perú con la Ley General de Cooperativas que se aprobó vía Decreto Legislativo N° 85 del 20 de mayo de 1981, que declara de necesidad nacional y utilidad pública la promoción y la protección del cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social. Posteriormente se establece sus modificaciones en el Texto Único Ordenado y aprobado por Decreto Supremo N° 074-90-TR publicado en 1990.

Como se sabe, el 19 julio del **2018** se promulgó la **Ley N° 30822** que regula la Superintendencia de Banca y Seguros y Afp (**SBS**) a las cooperativas de ahorro y crédito

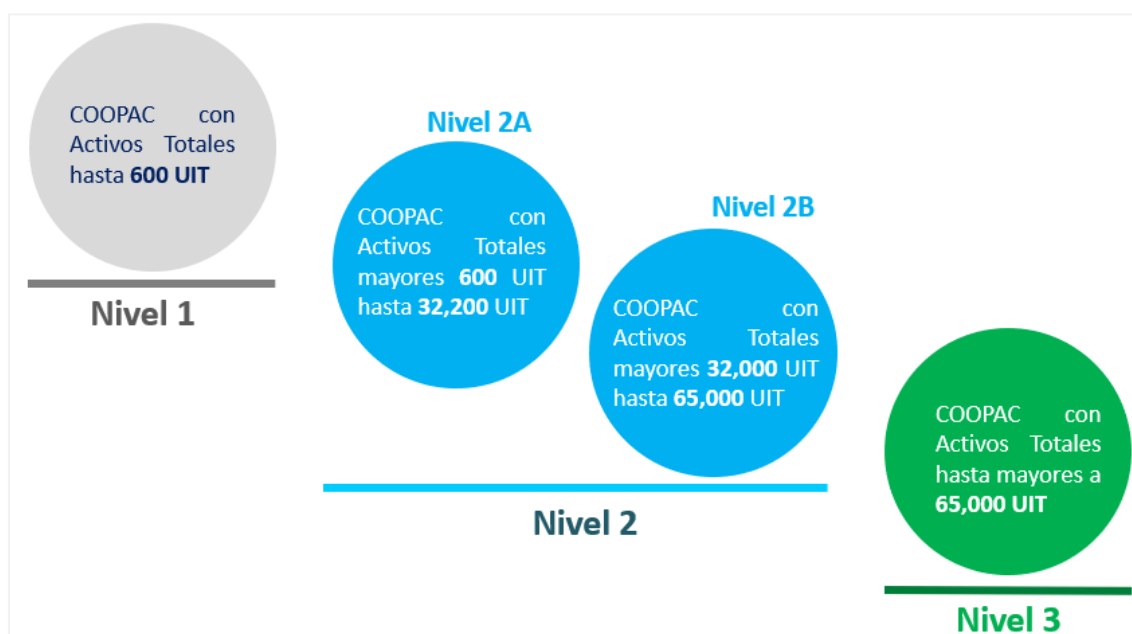
y sus centrales, esta ley establece que los fondos de previsión social de las COOPERATIVAS y sus centrales serán administrados como patrimonios autónomos.

La supervisión efectiva de las Cooperativa por la SBS inició el 1ro de enero del **2019**, con la entrada en vigor de la Ley N° 30822 (Ley Cooperativa), donde destaca el esquema modular de 3 niveles.

- **Nivel 1:** Cooperativa cuyo monto total de activos sea hasta **600** unidades impositivas tributarias (UIT).
- **Nivel 2:** Cooperativa cuyo monto total de activos sea mayor a **600** unidades impositivas tributarias (UIT), y hasta **65,000** unidades impositivas tributarias (UIT).
- **Nivel 3:** Cooperativa cuyo monto total de activos sea **mayor** a 65,000 unidades impositivas tributarias (UIT).

Y mediante resolución **SBS N° 480-2019**, el 6 de febrero de 2019, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) aprobó el reglamento general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no autorizadas a captar recursos del público u operar con terceros en el marco de la **Ley 30822**, norma que faculta a la SBS a supervisar a estas entidades financieras. En este reglamento detalla los niveles de esquema modular de las cooperativas de ahorro y crédito del Perú, como se muestra en el siguiente gráfico:

Figura 7 Clasificación de las Cooperativas



Fuente: Ley 30822

Gracias a esta nueva legislación acerca de la regulación y supervisión de las cooperativas, las mismas podrán brindar servicios y productos financieros similares a los que ofrecen las demás empresas financieras como los bancos, financieras y cajas, tales como la emisión de cartas fianza, tarjetas de crédito y débito; de factoring y leasing, entre otras operaciones, lo que genera mayor competitividad en el mercado financiero y mayor elección de la población peruana al escoger la entidad con la quiera trabajar.

CAPÍTULO III : ANÁLISIS INTERNO

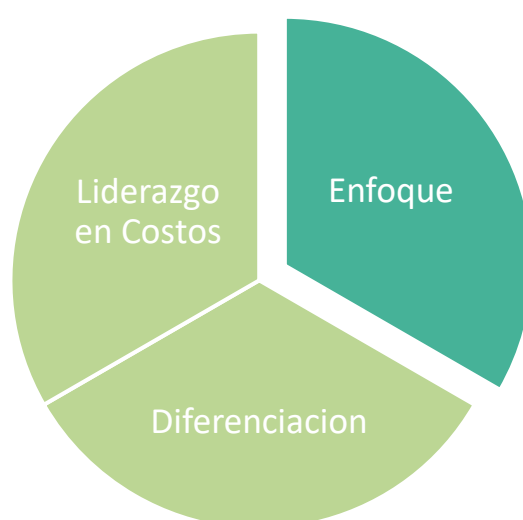
3.1 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El nombre de la cooperativa de ahorro y créditos San Cosme Ltda., está muy ligado a la ubicación de la localidad a la que pertenece, cuyos orígenes remonta a finales de la década del 40, donde un grupo de pobladores migrantes que llegaban del interior del país, en busca de un futuro mejor, se establecieron las primeras viviendas en las faldas del cerro San Cosme.

Es en este contexto la Cooperativa San Cosme Ltda., es la única entidad financiera que se encuentra ubicada cerca a los mercados mayorista y minorista de la Victoria, así como al emporio textil de Gamarra, donde las principales ocupaciones y fuente de generación de ingresos de la mayoría de las personas están ligados a ellos.

Es por esa razón que la Cooperativa San Cosme Ltda., tiene una ventaja competitiva con respecto a otras entidades financieras, el cual está centrada en la ubicación física y la identificación de parte de los socios y de sus familiares con la Cooperativa, el cual desarrolla productos y servicios financieros de acuerdo a sus necesidades de sus actividades que desarrollan en su entorno, el cual está caracterizada en su mayoría por actividades independientes. Por lo tanto, la Cooperativa debe asumir como estrategia genérica el Enfoque del segmento en el cual se desarrolla su actividad financiera.

Figura 8 Estrategia genérica de la Cooperativa



3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Cosme realiza el proceso captación de fondos de sus socios y los coloca a través de sus diversos productos crediticios, el cual conlleva a la necesidad de identificar las principales actividades primarias, así como las secundarias que generan valor y permiten incrementar el margen de rentabilidad.

Dentro de las actividades primarias que la Cooperativa debe enfocarse para la generación de valor, son:

Captación de recursos o pasivos: Esta actividad es importante en el proceso de intermediación, es necesario contar con nuevos socios, debido a que constituyen los fondos que generan la liquidez para poder colocar nuevos créditos, por esta es importante fortalecer el incremento sostenido de estos pasivos.

Las principales actividades son: desarrollo de productos adaptados a socios, ahorros de largo plazo, apertura de cuentas, documentación requerida y datos del mercado.

Procesamiento de las transacciones: Los resultados de evaluación crediticia tienen un impacto significativo en la calidad de la cartera crediticia, que a su vez repercute en el nivel de remanente del ejercicio. Por esta razón es importante que el personal que realiza esta función tenga la experiencia y objetividad en el proceso de evaluación de los socios.

Las principales actividades que se debe realizar son: recepción y procesamiento de información de clientes, funciones determinadas del personal de operaciones, disponibilidad de recursos, medios de pago y evaluación y aprobación de los créditos.

Colocación de productos activos o créditos: La colocación de activos, es el otro pilar de la intermediación, si se desea incrementar los resultados financieros de la Cooperativa se debe lograr la demanda de productos por parte de los socios.

Las principales actividades son: créditos a los socios, inversiones financieras, criterios de entrega de créditos, segmentación del mercado y análisis de cartera.

Gestión del socio: Una actividad importante en la sostenibilidad de la cooperativa es la permanencia y la adhesión permanente de nuevos socios, el objetivo es lograr la satisfacción total.

Las principales actividades son: fidelización del socio, equilibrio entre socios ahorristas y prestamistas, publicidad y promoción, comunicación con el socio, innovación en el diseño de productos y servicios, alianzas comerciales y posicionamiento en el mercado.

Servicio de Post Venta: Una de las actividades que más valora los socios de la Cooperativa San Cosme Ltda., es la forma de atención de los casos que se suscitan posterior a la adquisición de los productos pasivos y activos, el cual es una caracteriza por explicar y reforzar los procedimientos derivando los pedidos y sugerencias.

Las principales actividades son: atención continua del socio, atención de quejas y reclamos, servicios adicionales y asesoría financiera.

Las actividades primarias descritas, son respaldadas por la infraestructura de la Cooperativa, la gestión financiera, la gestión de riesgos, el soporte tecnológico y legal, el cual permite contribuir a la generación de valor y la sustentabilidad de resultados de la Cooperativa San Cosme Ltda. a través del tiempo.

Figura 9 Cadena de Valor



3.3 ANÁLISIS POR AREA FUNCIONALES

De acuerdo con el Organigrama presentado anteriormente, se procede a detallar los órganos de gobierno, de apoyo y unidades de Negocio que son necesarias para el desarrollo de la Cooperativa.

- **La Asamblea General;** Representa la máxima autoridad de la Cooperativa y sus acuerdos obligan a todos los socios presentes y ausentes, siempre que éstos se hubieran tomado de conformidad con la Ley, y el estatuto.
- **El Consejo de Administración;** Es el órgano colegiado encargado de la dirección y administración de la Cooperativa. Es responsable de ejecutar las decisiones de la Asamblea General, dentro de las facultades que le asigna los estatutos.
- **El Consejo de Vigilancia;** Es el órgano fiscalizador de todas las actividades de la Cooperativa, encargado de supervisar la legalidad de las acciones y la veracidad de las informaciones proporcionadas.
- **El Comité Electoral;** Es el órgano encargado convocar a las elecciones anuales en las que se debe renovarse los tercios de los miembros de los consejos y comités, así como de los delegados, está a cargo del comité electoral, integrado por tres miembros titulares, entre quienes se elige al presidente, vicepresidente y secretario.
- **El Comité de Educación;** Es un órgano de apoyo del Consejo de Administración y tienen responsabilidad de planificar, organizar, desarrollar y evaluar los programas de educación cooperativa, de cuya ejecución da cuenta a la gerencia.
- **El Comité de Crédito;** Es el encargado de aprobar los créditos previa evaluación del área de créditos y riesgo según amerita el nivel de autonomías.
- **Auditoría Interna;** Es el área encargada de evaluar los controles internos de la Cooperativa, de los distintos órganos de gobierno, de apoyo y áreas funcionales.
- **Gerencia General;** representa por el gerente general, quien es el funcionario ejecutivo de más alto nivel y representante legal de la Cooperativa, es el responsable ante el consejo de Administración.

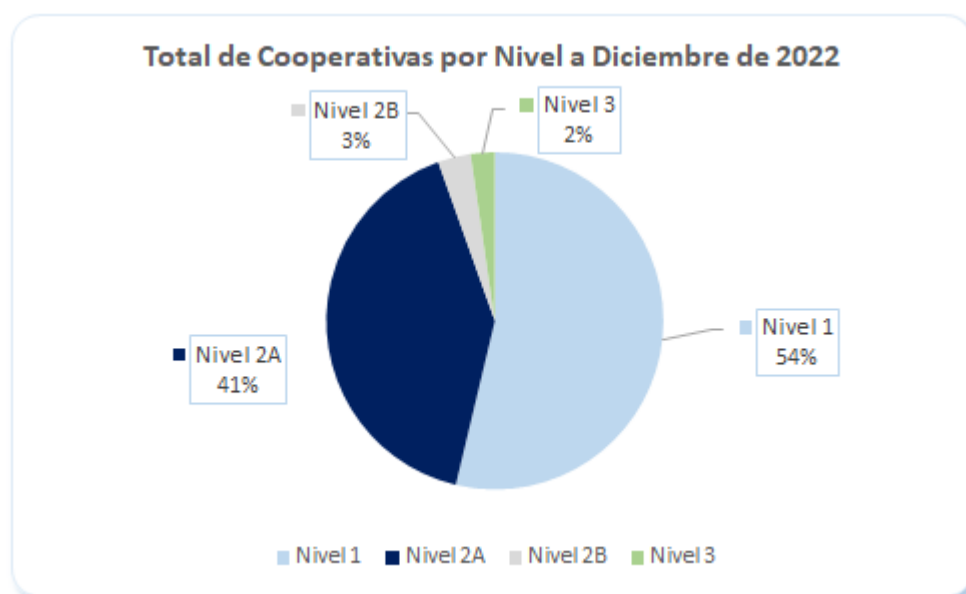
- **Unidad de Administración y Contabilidad;** Es el área encargada de los procesos administrativos relacionados a la gestión dirección de la Cooperativa, así como a los procesos contables ante los reguladores.
- **Unidad de Atención al Socio;** Es el área encargada de atender y dar seguimiento a los requerimientos solicitados por los socios.
- **Unidad de Operaciones;** Es el área encargada de gestionar y controlar el flujo de dinero que maneja la Cooperativa.
- **Unidad de Crédito y Cobranza;** Es el área encargada de evaluar los créditos otorgados por la cooperativa y gestionar los procesos de cobranza.

3.4 ANÁLISIS INDUSTRIAL O SECTORIAL

Actualmente la supervisión de las Cooperativas de ahorro y créditos en el Perú, están clasificadas de acuerdo con la Ley las Cooperativa, bajo un esquema modular de 3 niveles, de los cuales el nivel 2 se subdivide en Nivel **2A** y **2B**, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

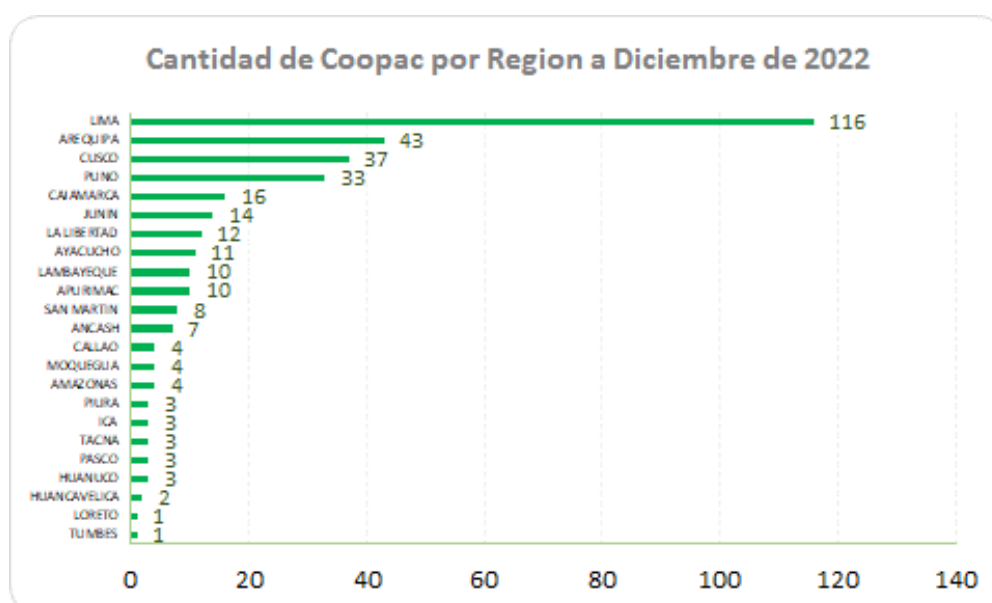
Nivel Cooperativa	Cantidad Coop.
Nivel 1	187
Nivel 2A	142
Nivel 2B	11
Nivel 3	8
Total	348

La Cooperativa San Cosme Ltda., está clasificada como nivel **2A**, debido a que el total de activos superan las 600 UITs pero menores a las 32,200 UITs. Y como se podrá observar en el Perú el **54%** de las Cooperativa son del **Nivel 1**, seguido de los **Nivel 2A** que representa el **41%** y en menor cantidad tenemos el **Nivel 2B** con **3%** y del **2%** con **Nivel 3**.



Fuente: SBS 2022

Siendo la mayor cantidad de cooperativas están concentradas en el departamento de Lima con un total de **116** al cierre del 2022.



Fuente: SBS 2022

3.5 RESULTADOS FINANCIEROS

Al cierre 31 de diciembre de 2022, los Activos Totales de la Cooperativa alcanzaron un saldo de **S/4'803,215** soles, incrementándose en un **2.76%**, con respecto

al saldo registrado al cuarto trimestre del 2021 (**S/4'674,076** soles), tal como se muestra en el siguiente cuadro.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ACTIVOS

Al 31 de Diciembre del 2023

(Expresado en Soles)

Rubros	2022	2023	2023	2023	2023	% Contrib.	VARIACION %	VARIACION %	VARIACION %	VARIACION %
	4 ^{to} trim*	1 ^{er} trim*	2 ^{do} trim*	3 ^{er} trim*	4 ^{to} trim*		2 ^{do} trim 2023* - 1 ^{er} trim 2023*	3 ^{er} trim 2023* - 2 ^{do} trim 2023*	4 ^{to} trim 2023* - 3 ^{er} trim 2023*	4 ^{to} trim 2023* - 4 ^{to} trim 2022*
TOTAL ACTIVOS	4,803,215.1	4,937,999.7	5,000,673.5	4,821,834.5	4,771,654.0	100.00%	1.27%	-3.58%	-1.04%	-0.66%
1. Fondos Líquidos	1,658,865.7	1,709,772.9	1,941,394.9	2,017,307.8	1,329,073.2	27.85%	13.55%	3.91%	-34.12%	-19.88%
1.1 Disponible	1,639,629.2	1,687,785.1	1,920,803.0	1,995,886.2	1,308,511.7	27.42%	13.81%	3.91%	-34.44%	-20.19%
1.2 Fondos Intercooperativos										
1.3 Inversiones Negociables y a Vencimiento	19,236.5	21,987.8	20,592.0	21,421.6	20,561.5	0.43%	-6.35%	4.03%	-4.02%	6.89%
2. Colocaciones Netas	1,950,789.0	2,039,435.3	1,862,703.0	1,601,780.4	2,243,520.2	47.02%	-8.67%	-14.01%	40.06%	15.01%
2.1 Vigente	1,732,735.8	1,753,951.6	1,623,444.2	1,517,699.5	2,257,670.1	47.31%	-7.44%	-6.51%	48.76%	30.30%
2.2 Refinanciada y Restructurada	706,136.0	699,829.8	679,454.3	588,768.6	446,502.1	9.36%	-2.91%	-13.35%	-24.16%	-36.77%
2.3 Cred. Vencido	746,317.1	738,745.8	652,681.8	612,180.2	670,583.9	14.05%	-11.65%	-6.21%	9.54%	-10.15%
2.4 Cred. Cobranza Judicial	412,406.5	432,906.2	507,602.6	564,904.1	554,147.5	11.61%	17.25%	11.29%	-1.90%	34.37%
2.5 (-) Provisiones	-1,646,806.4	-1,585,998.2	-1,600,479.8	-1,681,772.0	-1,685,383.4	-35.32%	0.91%	5.08%	0.21%	2.34%
2.6 (-) Rend. Crédito Neto										
Colocaciones Brutas	3,597,595.4	3,625,433.4	3,463,182.7	3,283,552.4	3,928,903.6	82.34%	-4.48%	-5.19%	19.65%	9.21%
3. Cuentas por Cobrar	2,485.0	1,525.4	18,548.7	27,051.1	32,044.0	0.67%	1116.02%	45.84%	18.46%	1189.52%
4. Bienes Adjudicados										
5. Participaciones	15,153.8	15,603.8	16,053.8	16,353.8	16,353.8	0.34%	2.88%	1.87%	0.00%	7.92%
6. Activo Fijo	1,159,464.0	1,154,526.8	1,148,193.2	1,141,876.8	1,138,331.7	23.86%	-0.55%	-0.55%	-0.31%	-1.82%
7. Activo Intangible	13,138.3	12,357.7	11,577.0	13,036.7	10,390.7	0.22%	-6.32%	12.61%	-20.30%	-20.91%
8. Otros Activos	3,319.3	4,777.9	2,203.0	4,428.0	1,940.4	0.04%	-53.89%	101.00%	-56.18%	-41.54%

* Según trimestre al que corresponda

Al término del cuarto trimestre de 2022, los Pasivos de la Cooperativa aumentaron en **4.46%** llegando a cerrar en **s/.1'622,752** soles, con respecto al cierre del cuarto trimestre del 2021 (**s/.1'553,516** soles).

Por otra parte, se muestra un incremento del Patrimonio Neto en **1.92%**, alcanzando en el cuarto trimestre del 2022 por un monto de S/ **3'180,462** soles, importe mayor en relación con el registrado al cierre del cuarto trimestre del 2021 (**S/ 3'120,560** soles).

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PASIVOS Y PATRIMONIO

Al 31 de Diciembre del 2023

(Expresado en Soles)

Rubros	2022	2023	2023	2023	2023	% Contrib.	VARIACION %	VARIACION %	VARIACION %	VARIACION %
	4 ^{to} trim*	1 ^{er} trim*	2 ^{do} trim*	3 ^{er} trim*	4 ^{to} trim*		2 ^{do} trim 2023* - 1 ^{er} trim 2023*	3 ^{er} trim 2023* - 2 ^{do} trim 2023*	4 ^{to} trim 2023* - 3 ^{er} trim 2023*	4 ^{to} trim 2023* - 4 ^{to} trim 2022*
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,803,215.1	4,937,999.7	5,000,673.5	4,821,834.5	4,771,654.0	100.00%	1.27%	-3.58%	-1.04%	-0.66%
1. Total Pasivo	1,622,752.4	1,760,463.5	1,843,092.3	1,736,986.4	1,759,643.4	36.88%	4.69%	-5.76%	1.30%	8.44%
1.1 Depósitos y Obligaciones con socios	1,372,219.7	1,485,457.0	1,490,100.0	1,440,843.9	1,489,847.9	31.22%	0.31%	-3.31%	3.40%	8.57%
1.2 Fondos Intercooperativos										
1.3 Depósitos de COOPAC										
1.4 Adeudos y Obligaciones Finan. a Corto Plazo										
1.5 Cuentas por Pagar	104,347.2	121,966.5	199,821.1	133,799.4	99,719.2	2.09%	63.83%	-33.04%	-25.47%	-4.44%
1.7 Provisiones	139,257.8	145,317.8	152,367.8	159,747.8	163,622.8	3.43%	4.84%	4.84%	2.43%	17.50%
1.8 Impuestos	732.5	616.0	492.4	295.3	2,029.9	0.04%	-20.06%	-40.03%	587.46%	177.13%
1.9 Otros Pasivos	6,195.2	7,086.3	311.0	2,300.0	4,423.5	0.09%	-95.61%	639.61%	92.32%	-28.60%
2. Patrimonio Neto	3,180,462.7	3,177,536.1	3,157,581.2	3,084,848.1	3,012,010.7	63.12%	-0.63%	-2.30%	-2.36%	-5.30%
2.1 Capital Social	2,557,990.7	2,530,056.8	2,534,001.4	2,476,987.9	2,403,091.7	50.36%	0.16%	-2.25%	-2.98%	-6.06%
2.2 Capital Adicional	52.9	52.9	52.9	52.9	52.9	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.3 Reserva	422,857.9	424,958.8	604,396.4	607,038.7	607,281.7	12.73%	42.22%	0.44%	0.04%	43.61%
2.4 Ajustes al Patrimonio										
2.5 Resultados Acumulados	186.0	199,561.2	186.0	186.0	186.0	0.00%	-99.91%	0.00%	0.00%	0.00%
2.6 Resultado Neto del Ejercicio	199,375.1	22,906.5	18,944.4	582.5	1,398.4	0.03%	-17.30%	-96.93%	140.05%	-99.30%

* Según trimestre al que corresponda

En cuanto a los resultados del ejercicio al cierre del cuarto trimestre del 2022, la Cooperativa alcanzó un resultado positivo de **s/ 199,375** soles en comparación al cierre del cuarto trimestre del 2021 que cerró en negativo con un importe de **-s/. 667,331** soles.

ESTADOS DE RESULTADOS

Al 31 de Diciembre del 2023

(Expresado en Soles)

Rubros	2022	2023	2023	2023	2023	% Contrib.	VARIACION %	VARIACION %	VARIACION %	VARIACION %
	4 ^{to} trim*	1 ^{er} trim*	2 ^{do} trim*	3 ^{er} trim*	4 ^{to} trim*		2 ^{do} trim 2023* - 1 ^{er} trim 2023*	3 ^{er} trim 2023* - 2 ^{do} trim 2023*	4 ^{to} trim 2023* - 3 ^{er} trim 2023*	4 ^{to} trim 2023* - 4 ^{to} trim 2022*
Ingresos por Intereses	566,982.8	125,526.3	291,125.1	490,047.3	670,093.0	100%	131.92%	68.33%	36.74%	18.19%
Gastos por Intereses	26,994.7	7,622.6	15,638.3	23,367.9	30,021.4	4.5%	105.16%	49.43%	28.47%	11.21%
Margen Financiero Bruto	539,988.1	117,903.7	275,486.8	466,679.5	640,071.6	95.5%	133.65%	69.40%	37.15%	18.53%
Provisiones para Créditos Directos	-17,158.0	-61,952.6	-46,326.6	34,965.6	38,577.1	5.8%	-25.22%	-175.48%	10.33%	-324.83%
Margen Financiero Neto	557,146.1	179,856.2	321,813.4	431,713.8	601,494.5	89.8%	78.93%	34.15%	39.33%	7.96%
Ingresos por Servicios Financieros	4,979.2	1,691.8	3,237.7	4,793.6	6,154.5	0.9%	91.38%	48.05%	28.39%	23.61%
Gastos por Servicios Financieros	7,344.7	1,765.9	3,613.9	5,320.5	7,146.5	1.1%	104.65%	47.22%	34.32%	-2.70%
Margen Fin. Neto de Ingresos y Gastos por Servicios	554,780.6	179,782.1	321,437.2	431,186.9	600,502.5	89.6%	78.79%	34.14%	39.27%	8.24%
Resultados por Operaciones Financieras (ROF)	-2,783.1	-110.4	-6,904.4	-18.2	-5,056.3	-0.8%				
Margen Operacional	551,997.4	179,671.7	314,532.9	431,168.7	595,446.2	88.9%	75.06%	37.08%	38.10%	7.87%
Gastos de Administración	517,081.0	156,917.4	294,490.8	432,169.8	595,604.3	88.9%	87.67%	46.75%	37.82%	15.19%
- Gastos de Personal	187,506.7	70,048.4	141,225.1	214,639.8	297,601.0	44.4%	101.61%	51.98%	38.65%	58.71%
- Gastos Directivos	74,728.4	23,945.0	34,685.0	46,685.0	70,185.0	10.5%	44.85%	34.60%	50.34%	-6.08%
- Gastos por Servicios de Terceros	236,382.9	56,432.3	106,518.4	153,315.7	201,587.7	30.1%	88.75%	43.93%	31.49%	-14.72%
- Impuestos y Contribuciones	18,463.0	6,491.6	12,062.3	17,529.4	26,230.6	3.9%	85.81%	45.32%	49.64%	42.07%
- Gastos por Actividades Asociativas	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%				
Depreciaciones y Amortizaciones	29,497.4	7,091.0	14,207.8	21,304.9	28,490.8	4.3%	100.37%	49.95%	33.73%	-3.41%
Margen Operacional Neto	5,419.0	15,663.3	5,834.2	-22,305.9	-28,648.8	-4.3%	-62.75%	-482.33%	28.44%	-628.67%
Valuación de Activos y Provisiones		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0%				
Resultado de Operación	5,419.0	15,663.3	5,834.2	-22,305.9	-28,648.8	-4.3%	-62.75%	-482.33%	28.44%	-628.67%
Otros Ingresos y Gastos	197,876.0	7,243.2	13,110.2	22,888.5	30,730.8	4.6%	81.00%	74.56%	34.26%	-84.47%
Resultados del Ejercicio antes de Impuesto a la Renta	203,295.0	22,906.5	18,944.4	582.5	2,082.0	0.3%	-17.30%	-96.93%	257.41%	-98.98%
Impuesto a la Renta	3,919.8				683.7	0.1%				
Resultado del Ejercicio	199,375.1	22,906.5	18,944.4	582.5	1,398.3	0.2%	-17.30%	-96.93%	140.05%	-99.30%

* Según trimestre al que corresponda

Estado de Resultados proyectado al 2024

al 31 de diciembre, en soles

Detalle cuenta	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	TOTAL
Ingresos por Intereses	63,235	63,370	65,322	65,057	68,568	67,314	71,410	72,034	74,001	74,447	76,832	75,977	837,567
Gastos por Intereses	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300	27,600
Margen Financiero Bruto	60,935	61,070	63,022	62,757	66,268	65,014	69,110	69,734	71,701	72,147	74,532	73,677	809,967
Provisiones para Créditos Directos	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
Margen Financiero Neto	57,435	57,570	59,522	59,257	62,768	61,514	65,610	66,234	68,201	68,647	71,032	70,177	767,967
Ingresos por Servicios Financieros	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	513	6,154
Gastos por Servicios Financieros	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592	7,100
Margen Fin. Neto de Ingresos y Gastos	57,356	57,491	59,443	59,178	62,689	61,435	65,531	66,155	68,122	68,568	70,953	70,098	767,021
Resultados por Operaciones Financieras	1,233	1,641	1,803	1,927	1,430	3,532	1,194	300	300	1,484	79	79	15,001
Margen Operacional	56,124	55,850	57,641	57,251	61,259	57,903	64,337	65,855	67,822	67,084	70,874	70,019	752,020
Gastos de Administración	52,477	60,042	64,343	57,776	64,908	62,981	63,524	62,142	64,571	63,802	61,954	65,242	743,760
- Gastos de Personal	27,052	27,273	30,413	28,819	29,232	29,232	29,232	29,232	29,632	30,048	29,232	29,232	348,634
- Gastos Directivos	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	8,036	96,432
- Gastos por Servicios de Terceros	15,911	22,336	23,276	20,126	24,781	23,794	24,531	22,931	25,101	23,831	22,811	26,111	275,542
- Impuestos y Contribuciones	1,477	2,397	2,617	794	2,858	1,918	1,724	1,942	1,801	1,887	1,874	1,862	23,153
- Gastos por Actividades Asociativas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciaciones y Amortizaciones	2,219	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	2,344	28,003
Margen Operacional Neto	1,428	-6,536	-9,046	-2,868	-5,993	-7,422	-1,530	1,370	907	938	6,576	2,433	-19,743
Valuación de Activos y Provisiones													0
Resultado de Operación	1,428	-6,536	-9,046	-2,868	-5,993	-7,422	-1,530	1,370	907	938	6,576	2,433	-19,743
Otros Ingresos y Gastos	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	3,649	43,788
Resultados del Ejercicio antes de Imp	5,077	-2,887	-5,397	781	-2,344	-3,773	2,119	5,019	4,556	4,587	10,225	6,082	24,045
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Resultado del Ejercicio	5,077	-2,887	-5,397	781	-2,344	-3,773	2,119	5,019	4,556	4,587	10,225	6,082	24,045

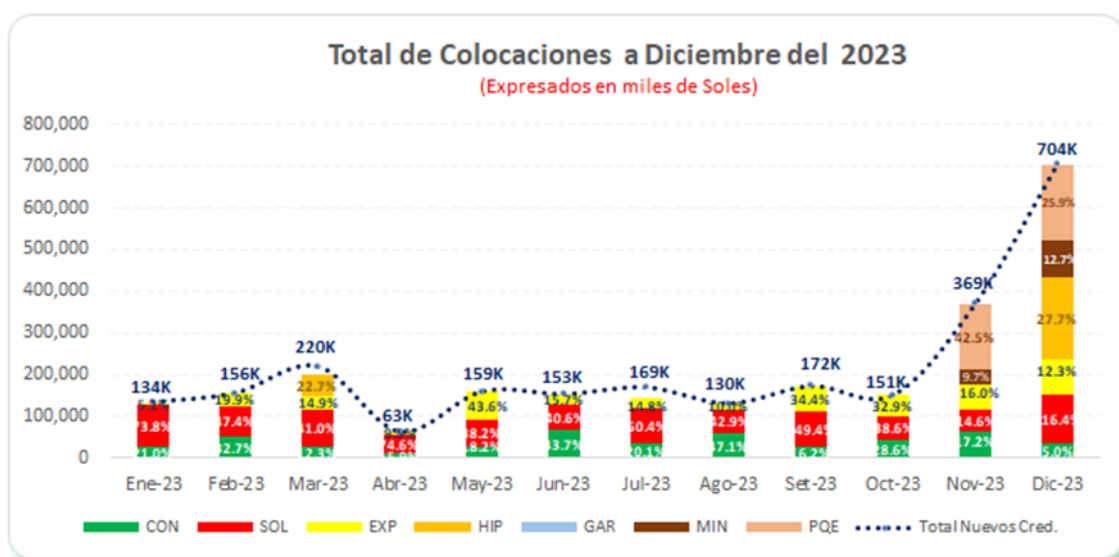
Para el año 2024 se espera un resultado final positivo global, con un resultado neto de 24,045 soles, de acuerdo con todas las actividades a ejecutar durante este año.

3.6 RESULTADOS COMERCIALES

Al cierre del año 2022, la colocación de nuevos créditos en promedio supera los S/161,000 soles, importe superior al promedio del 2021 (S/148,000), llegando a cerrar en el mes de diciembre del 2022 con 60 nuevos créditos, con un importe de S/ 181,350 soles, tal como se indica en el siguiente cuadro.

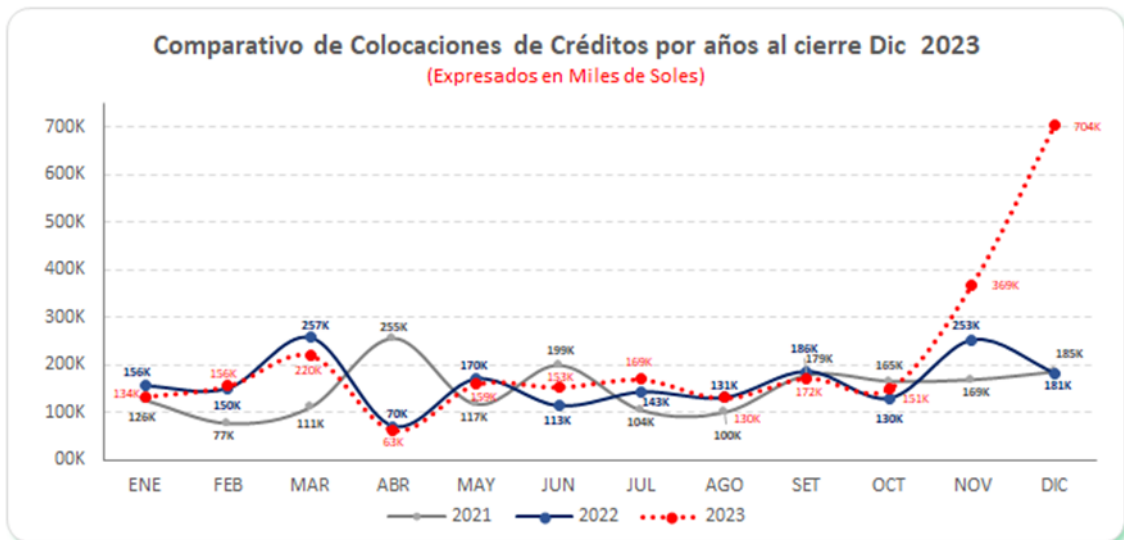
Detalle	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23
Colocaciones	181,350	133,630	155,970	219,930	62,890	159,450	153,260	169,320	130,470	172,330	150,610	369,378	703,910

Como se observa durante el 2022, los nuevos créditos que tuvieron mayor colocación fueron los créditos a **Sola firma (SOL)**, con una participación promedio de **44.75%**, seguido de los prestamos **Ordinario (CON)** con una participación promedio del **28.41%**. y los créditos **Express (EXP)** con **14.63%**, tal como se muestra el siguiente gráfico.



Fuente: Cooperativa San Cosme Ltda.

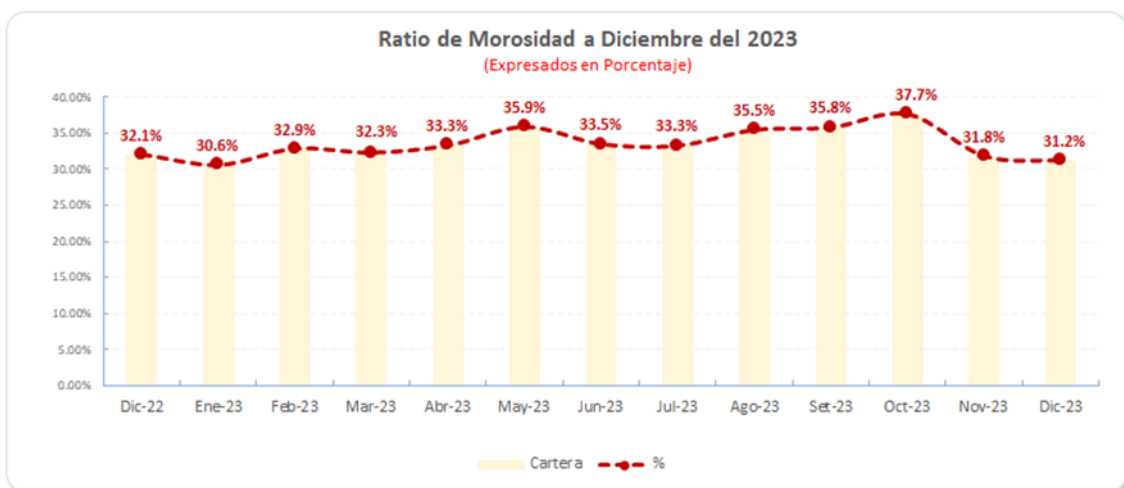
En comparación con años anteriores, se observa una recuperación progresiva de las colocaciones.



Fuente: Cooperativa San Cosme Ltda.

3.7 RESULTADOS DE LA CALIDAD DE CARTERA

Al cierre del 2022, el índice de mora (Colocaciones Vencidas más la Cobranza Judicial / Colocaciones Brutas) de la Cooperativa San Cosme Ltda., llegó a cerrar en **32.21%**, ratio superior a lo registrado al cierre del 2021 con **26.9%**, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



Fuente: Cooperativa San Cosme Ltda.

En cuanto al índice de cobertura, (Provisiones / Colocaciones Vencidas y en Cobranza Judicial) de la Cooperativa San Cosme Ltda. Cerró a fines del 2022 con un nivel de **142.1%** el cual está dentro de lo exigido por el regulador.



Fuente: Cooperativa San Cosme Ltda.

CAPÍTULO IV : MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

4.1 MISIÓN

La misión de la Cooperativa San Cosme Ltda., representa la declaración duradera de los objetivos trazados y la formulación estrategias, el cual se sustenta en el siguiente enunciado.

Promover el desarrollo sostenido de nuestros socios a través de las distintas soluciones financieras innovadoras y programas educativos que fomenten los valores cooperativos como pilares que aseguren futuro de nuestro país.

4.2 VISIÓN

Esta representa el futuro realista y conveniente para la Cooperativa San Cosme el cual se quiere alcanzar, sirviendo como guía para los objetivos trazados. A continuación, se muestra la visión.

Ser reconocida como una cooperativa sólida y confiable a nivel nacional que concreta los proyectos de vida y emprendimientos de nuestros socios.

4.3 VALORES

Representan los principios que la organización promueve a todo nivel y están representados por los siguientes:

- **Integridad:** Representa la forma de hacer las cosas correctas de manera ética, transparente y con honestidad sustentado en los principios cooperativos.
- **Eficiencia:** Busca optimizar los recursos disponibles de manera adecuada en coherencia con los objetivos trazados por la Cooperativa.

- **Responsabilidad:** Se centra en cumplir de manera eficiente con los compromisos asumidos con los socios y con la comunidad.
- **Trabajo en Equipo:** Busca alcanzar el objetivo común, sustentado en las acciones participativas, coordinadas y fraternas de todos los miembros de la Cooperativa.

4.4 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los principios cooperativos son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores. La Cooperativa San Cosme se identifica con estos principios y los menciona a continuación.



Adhesión voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que quieran utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la afiliación



Gestión democrática de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones.



Participación económica de los miembros

Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente.



Autonomía e independencia, Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus miembros.



Educación, formación e información, Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, para que puedan contribuir de forma efectiva al desarrollo de sus cooperativas



Cooperación entre cooperativas, Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.



Interés por la comunidad, Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.

CAPÍTULO V : ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

5.1 ANÁLISIS FODA

A través del análisis FODA, se detallará la situación actual de la Cooperativa San Cosme Ltda., el cual a su vez hace posible un diagnóstico preciso con el fin de tomar decisiones en concordancia con las políticas y objetivos institucionales.

Dicho análisis situacional va a estar dividido en dos dimensiones que se especifican en:

- Análisis Interno
 - Fortalezas
 - Debilidades
- Análisis Externo
 - Fortalezas
 - Debilidades

5.2 ANALISIS INTERNO (Fortalezas y Amenazas)

Para desarrollar este tipo de análisis, la Cooperativa San Cosme Ltda. ha utilizado herramientas como el análisis de ventaja competitiva, la cadena de valor y el análisis de las áreas funcionales para establecer los principales fortalezas y debilidades que posee actualmente.

5.2.1 Fortalezas

Están representadas por las capacidades especiales que tiene la Cooperativa como las humanas y materiales el cual son controlables con el propósito de mejorar la situación de la organización. Dentro de ellos destacan:

- **Trayectoria y Presencia:** La Cooperativa San Cosme es la única entidad financiera con más de 6 décadas de trayectoria y presencia en la zona de mayor actividad económica del distrito de la Victoria.
- **Identificación de los Socios con la Cooperativa:** Siendo uno de los aspectos más resaltantes debido a la presencia de grupos familiares con años de permanencia en la Cooperativa.

- **Colaboradores y Directivos comprometidos:** Actualmente tanto los colaboradores como directivos están comprometidos con la misión y visión de la Cooperativa, donde se observa la baja rotación de personal.
- **Buen gobierno Corporativo:** La entidad se ha caracterizado por brindar información de forma fiel y transparente, en conformidad a sus valores organizacionales y a las disposiciones de las reguladoras.
- **Conocimiento del Segmento de Mercado Objetivo:** Debido a su ubicación, muchos de los socios desarrollan actividades independientes relacionadas con el comercio, el cual mucho de ellos se observan cotidianamente.
- **Capacidad Instalada y Nivel Patrimonial:** Cuenta con local de tres pisos y un nivel patrimonial que ubica a la Cooperativa en el Nivel 2B.

5.2.2 Debilidades

Están representadas por los factores que provocan una posición desfavorable en el cumplimiento de los objetivos institucionales de la Cooperativa San Cosme Ltda. Entre de ellos podemos destacar:

- **Poca Inversión en Tecnología:** Limita la fluidez del proceso de intermediación financiera al no contar con sistemas de acuerdo con el avance tecnológico.
- **Manuales y Reglamentos Incompletos:** Muchos de los manuales y reglamentos deben cambiarse para adaptarse a los cambios regulatorios y a las necesidades que el mercado exige.
- **Personal con poca experiencia profesional:** Debido a consecuencia económicas Postpandemia y a los últimos resultados financieros de la Cooperativa, dificulta la contratación de personal especializado en las áreas de mayor necesidad.
- **Carencia de área Comercial:** Actualmente no se cuenta con área comercial que delimite las estrategias de ventas de los productos financieros que la Cooperativa oferta.
- **Presupuesto Reducido incorporación de Nuevo Personal:** No se cuenta con mucho margen de asignación de fondo para la contratación de nuevo personal requeridos por la institución.
- **Bajos Resultados Financieros:** Los niveles de ingresos financieros mantiene un ritmo constante, frente al incremento progresivo de los egresos de cada año.

5.3 ANÁLISIS EXTERNO

Dicho análisis consiste en conocer todas variables que la Cooperativa no puede controlar pero que tiene influencia en el desarrollo de esta, identificando con claridad aquellos aspectos del entorno externo, como las Oportunidades y Amenazas.

5.3.1 Oportunidades

Son los factores que resultan positivos, favorables para la Cooperativa y que son factibles de ser aprovechados por el entorno. Dentro de los que desatacan:

- **Mercado Potencial en Crecimiento:** Gran parte de la actividad económica del país se sustenta en el dinamismo que generan las microempresas el cual es la mayor fuente generación de empleo, por lo que es un segmento en crecimiento el cual debería enfocarse la Cooperativa.
- **Perspectivas de Crecimiento del País:** El Perú actualmente presenta buenas perspectivas de crecimiento y apreciación de la moneda peruana tras la recuperación de años de pandemia y a la normalización de todas las actividades económicas.
- **Poca Competencia en la Zona de Influencia:** La Cooperativa San Cosme Ltda. es la única cooperativa ahorro y crédito que tiene presencia en el núcleo comercial de la Victoria, el cual le concede una ventaja diferencial con respecto a otras Cooperativa.
- **Existencia de diversas empresas afines:** Siendo una Cooperativa Supervisada y autorizada por la SBS, nos da mejores condiciones comerciales para firmar convenios con las distintas entidades gubernamentales y empresariales.
- **Disponibilidad de Tecnología en el mercado:** El uso de la tecnología en el proceso de captación y colocación de productos activos y pasivos optimizará los procesos de intermediación financiera.
- **Normatividad Vigente:** La actual normatividad nos faculta a ofrecer productos y servicios financieros de acuerdo con el nivel modular en que se encuentra la Cooperativa.

5.3.2 Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos institucionales. Entre las amenazas más relevantes tenemos:

- **Ingreso de Nuevos Competidores:** El ingreso de nuevos intermediarios financieros al segmento de microempresa pudiera generar reducción del mercado objetivo en la zona de influencia generado por la dinámica de la competencia.
- **Incremento de Tasa interés Promedio del Mercado:** Debido a las diferentes externalidades tanto naciones como internacionales, están pueden afectar al incremento de la tasa de interés y encarecer el costo de crédito y disminuir las colocaciones.
- **Inestabilidad Política:** Este factor afecta directamente a la productividad de las empresas, la acumulación de capital y al crecimiento del capital humano, lo que se traduce en la reducción de colocaciones de créditos.
- **Sobreendeudamiento de los Socios:** El nivel de sobreendeudamiento de los socios con otras entidades financieras hace que se restrinja los niveles colocaciones de crédito de la Cooperativa.
- **Inseguridad Ciudadana:** Muchas de las actividades productivas que desarrollan los socios están expuestas a los riesgos de actos delictivos que se observan con más frecuencia en el Perú.
- **Posibles desastres naturales o pandemia:** La Cooperativa San Cosme no está ajena a los posibles desastres naturales o pandemia que puedan afectar a las actividades económicas de los socios.

CAPÍTULO VI : ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos el cual se está enfocando la Cooperativa San Cosme, está centrada en el desarrollo de tres ejes centrales.

- Mejorar los resultados financieros e institucionales de la Cooperativa San Cosme Ltda. al 2028
- Lograr la satisfacción de los socios y colaboradores en 90%, mediante la implementación de procesos de mejora continua
- Promover el uso de productos y servicios financieros en la mayoría de los socios activos, mejorando sus capacidades y competencias

Estos ejes centrales que la Cooperativa adoptará como medio que tienen la finalidad de alcanzar la visión organizacional y guiar el proceso de desarrollo.



6.2 ESTRATEGIAS

Para la generación de las estrategias de la Cooperativa San Cosme Ltda., se consideró cuatro escenarios posibles: potencialidades, riesgos, desafíos y limitaciones. El análisis situacional FODA permite llegar a este análisis el cual se detalla en las siguientes estrategias.

6.2.1 Estrategia FO

- Aprovechar la trayectoria y presencia en la zona de influencia para incrementar la cantidad de los socios potenciales en la zona de influencia.
- Establecer alianzas estratégicas con gremios de las PYMES del distrito de La Victoria para incrementar la cartera de créditos.
- Implementar nuevos productos financieros al segmento objetivo aprovechando las alianzas estratégicas con las empresas y gobiernos locales

6.2.2 Estrategia DO

- Actualizar los manuales y reglamentos de nuestros productos financieros, mejorará la participación de socios potenciales que soliciten nuestros productos financieros.
- Implementar un plan de capacitación anual a los empleados de la Cooperativa, para mejorar los resultados financieros y aprovechar las perspectivas de crecimiento del país.
- Lograr una mayor participación del mercado, implementando el área comercial para aprovechar las alianzas estratégicas y la normativa vigente.

6.2.3 Estrategia FA

- Implementar campañas de fidelización y ofertas financieras a los socios actuales y potenciales para evitar el ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia de la Cooperativa.

- Realizar una política de seguimiento y asesoramiento a nuestros socios actuales y potenciales y evitar el sobreendeudamiento en el sistema financiero.
- Realizar una alianza estratégica con la Policía Nacional para lograr mayor confianza con los socios actuales y potenciales

6.2.4 Estrategia DA

- Establecer el área de Negocio con enfoque comercial permitirá mejorar las condiciones crediticias y de ahorros de nuestros socios ante el incremento de nuevos competidores.
- Implementar un esquema Comisional al área de negocios para el seguimiento de los socios en riesgo de sobreendeudamiento y evitar caer en default.
- Implementar herramientas digitales para realizar transacciones sin asistir a la COOPERATIVA, disminuyendo la inseguridad ciudadana para los socios

En el siguiente cuadro se puede observar la Matriz FODA donde se detalla las estrategias a implementar de acuerdo con los factores determinados en la parte interna y en el entorno de la cooperativa.

Las estrategias FO permiten unir las fortalezas y oportunidades y están dirigidas a potenciar las fortalezas internas de la cooperativa para aprovechar las oportunidades del mercado, en este caso se proponen tres estrategias ofensivas descritas en el cuadro.

Las estrategias DO permiten utilizar las debilidades y oportunidades y están dirigidas a minimizar o eliminar las debilidades a través de aprovechar las oportunidades del mercado, en este caso se proponen tres estrategias de reorientación descritas en el cuadro.

Las estrategias FA permiten utilizar las fortalezas y amenazas detectadas y están dirigidas a usar y potencializar las fortalezas para minimizar el impacto de las amenazas en la gestión de la cooperativa. En este caso se proponen tres estrategias defensivas descritas en el cuadro.

Las estrategias DA permiten utilizar las debilidades y amenazas y están dirigidas a eliminar las debilidades y minimizar las amenazas detectadas, en este caso se propones tres estrategias de supervivencia descritas en el cuadro.

6.3 MATRIZ FODA DE SAN COSME LTDA



ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS (F)

- F₁ Trayectoria y Presencia
- F₂ Identificación de los Socios con la Cooperativa
- F₃ Colaboradores y Directivos comprometidos
- F₄ Buen gobierno Corporativo
- F₅ Conocimiento del Segmento de Mercado Objetivo

DEBILIDADES (D)

- D₁ Poca Inversión en Tecnología
- D₂ Manuales y Reglamentos Incompletos
- D₃ Personal con poca experiencia profesional
- D₄ Carencia de área Comercial
- D₅ Presupuesto Reducido incorporación de Nuevo Personal

OPORTUNIDADES (O)

- O₁ Mercado Potencial en crecimiento
- O₂ Perspectivas de Crecimiento del País.
- O₃ Poca Competencia en la Zona de Influencia
- O₄ Existencia de diversas empresas afines
- O₅ Disponibilidad de Tecnología en el mercado
- O₆ Normatividad Vigente favorable a la institución

ESTRATÉGIA FO (Maxi - Maxi)

- F₁O₁ Aprovechar la trayectoria y presencia en la zona de influencia para incrementar la cantidad de los socios potenciales en la zona de influencia.
- F₁O₄ Establecer alianzas estratégicas con gremios de las PYMES del distrito de La Victoria para incrementar la cartera de créditos.
- F₅O₄ Implementar nuevos productos financieros al segmento objetivo aprovechando las alianzas estratégicas con las empresas y gobiernos locales.

ESTRATÉGIA DO (Mini - Maxi)

- D₂O₁ Actualizar los manuales y reglamentos de todos los procesos cooperativos, mejorará la participación de socios potenciales que soliciten nuestros productos financieros.
- D₃O₂ Implementar un plan de capacitación anual a los empleados de la Cooperativa, para mejorar los resultados financieros y aprovechar las perspectivas de crecimiento del país.
- D₃O₂ Lograr una mayor participación del mercado, implementando el área comercial para aprovechar las alianzas estratégicas y la normativa vigente.

AMENAZAS (A)

- A₁ Ingreso de Nuevos Competidores
- A₂ Incremento de Tasa interés Promedio del Mercado
- A₃ Inestabilidad Política
- A₄ Sobreendeudamiento de los Socios
- A₅ Inseguridad Ciudadana
- A₆ Posibles desastres naturales o pandemias

ESTRATÉGIA FA (Maxi - Mini)

- F₂A₁ Implementar campañas de fidelización y ofertas financieras a los socios actuales y potenciales para evitar el ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia de la Cooperativa.
- F₅A₄ Realizar una política de seguimiento y asesoramiento a nuestros socios actuales y potenciales y evitar el sobreendeudamiento en el sistema financiero.
- F₅A₄ Realizar una alianza estratégica con la Policía Nacional para lograr mayor confianza con los socios actuales y potenciales.

ESTRATÉGIA DA (Mini - Mini)

- D₄A₁ Establecer el área de Negocio con enfoque comercial permitirá mejorar las condiciones crediticias y de ahorros de nuestros socios ante el incremento de nuevos competidores.
- D₅A₄ Implementar un esquema Comisional al área de negocios para el seguimiento de los socios en riesgo de sobreendeudamiento y evitar caer en default.
- D₅A₄ Implementar herramientas digitales para realizar transacciones sin asistir a la COOPERATIVA, disminuyendo la inseguridad ciudadana para los socios.

ANÁLISIS EXTERNO

6.4 MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATEGIAS	Mejorar los resultados financieros e institucionales de la Cooperativa San Cosme Ltda. al 2027	Lograr la satisfacción de los socios y colaboradores en 90%, mediante la implementación de procesos de mejora continua	Promover el uso de productos y servicios financieros en la mayoría de los socios activos, mejorando sus capacidades y competencias
Aprovechar la trayectoria y presencia en la zona de influencia para incrementar la cantidad de los socios potenciales en la zona de influencia.	✓		
Establecer alianzas estratégicas con gremios de las PYMES del distrito de La Victoria para incrementar la cartera de créditos.	✓		✓
Implementar nuevos productos financieros al segmento objetivo aprovechando las alianzas estratégicas con las empresas y gobiernos locales.	✓	✓	✓
Actualizar los manuales y reglamentos de nuestros productos financieros, mejorará la participación de socios potenciales que soliciten nuestros productos financieros.		✓	✓
Implementar un plan de capacitación anual a los empleados de la COOPERATIVA, para mejorar los resultados financieros y aprovechar las perspectivas de crecimiento del país.	✓	✓	✓
Lograr una mayor participación del mercado, implementando el área comercial para aprovechar las alianzas estratégicas y la normativa vigente	✓	✓	✓
Implementar campañas de fidelización y ofertas en días festivos a los socios actuales y potenciales para evitar el ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia de la COOPERATIVA.	✓	✓	✓
Realizar una política de seguimiento y asesoramiento a nuestros socios actuales y potenciales y evitar el sobreendeudamiento en el sistema financiero.	✓	✓	✓
Realizar una alianza estratégica con la Policía Nacional para lograr mayor confianza con los socios actuales y potenciales	✓		
Establecer el área de Negocio con enfoque comercial permitirá mejorar las condiciones crediticias y de ahorros de nuestros socios ante el incremento de nuevos competidores.	✓	✓	
Implementar un esquema Comisional al área de negocios para el seguimiento de los socios en riesgo de sobreendeudamiento y evitar caer en default.	✓	✓	✓
Implementar herramientas digitales para realizar transacciones sin asistir a la COOPERATIVA, disminuyendo la inseguridad ciudadana para los socios	✓		✓

6.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Gestionar el crecimiento sostenido de la Cartera crédito mediante el incremento de nuevos socios con buen comportamiento de pago y que soliciten créditos.
- Generar créditos convenios con empresas del sector empresarial y otorgar créditos a sus empleados.
- Incorporar créditos Microempresa y Pequeña empresa en la oferta crediticia de la Cartera de créditos de la Cooperativa.
- Alcanzar una mayor participación de créditos en los negocios locales en la zona de influencia de la Cooperativa.
- Reducir la ratio Morosidad y evitar el sobreendeudamiento de nuestros socios dentro de los parámetros del sector cooperativo
- Incentivar las captaciones de ahorro a plazos mayores a un año.
- Direccionar las nuevas colocaciones a créditos de corto plazo para el mejor retorno.
- Incentivar la colocación de créditos de aquellos socios que han tenido buen comportamiento de pago Cooperativa San Cosme y que a la fecha no utilizan, mediante campañas trimestrales.
- Implementar Metas de reducción del ratio de morosidad por trimestres.
- Implementar la política de Castigo a fin depurar la cartera pesada.
- Mantener los Nivel de liquidez de la Cooperativa establecidos por el regulador.
- Optimizar el uso de los recursos existentes y lograr mayor eficiencia en el gasto.
- Mapear e implementar los procesos de captaciones de productos pasivos
- Mapear e implementar los procesos de Colocación de los diferentes productos activos que ofrece la Cooperativa.
- Mapear e implementar los procesos Administrativos de la Cooperativa.
- Mapear e implementar los procesos contables de la Cooperativa.
- Mapear e implementar los procesos Operativos de la Cooperativa.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras, educativas para capacitar a nuestros socios y colaboradores.
- Implementar el plan de capacitación de manera semestral a los colaboradores de las unidades de negocio y de apoyo de la Cooperativa.
- Desarrollar Plan de capacitación en el uso de herramientas y canales digitales a los socios en el proceso de adquisición de productos financieros.

6.6 MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicador	Meta	Responsables	2024	2025	2026	2027	2028
Mejorar los resultados financieros e institucionales de la Cooperativa San Cosme Ltda. al 2028	Gestionar el crecimiento sostenido de la Cartera crédito mediante el incremento de nuevos socios con buen comportamiento de pago y que soliciten créditos.	Aprovechar la trayectoria y presencia en la zona de influencia para incrementar la cantidad de los socios potenciales en la zona de influencia.	Nivel y % de Crecimiento de cartera	9 M	Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas					X
	Generar créditos convenios con empresas del sector empresarial y otorgar créditos a sus empleados.	Establecer alianzas estratégicas con gremios de las PYMES del distrito de La Victoria para incrementar la cartera de créditos.	Nuevos Convenios por año	1	Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas			X		
	Consolidar los créditos Microempresa y Pequeña empresa en la oferta crediticia de la Cartera de créditos de la Cooperativa	Implementar nuevos productos financieros al segmento objetivo aprovechando las alianzas estratégicas con las empresas y gobiernos locales	Nuevos productos	2	Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas, Directivos	X				
	Alcanzar una mayor participación de créditos en los negocios locales en la zona de influencia de la Cooperativa.	Lograr una mayor participación del mercado, implementando el área comercial para aprovechar las alianzas estratégicas y la normativa vigente	N° de establecimientos de la Zona	40%	Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas.	X				
	Reducir el ratio morosidad y evitar el sobreendeudamiento de nuestros socios dentro de los parámetros del sector cooperativo	Realizar una política de seguimiento y asesoramiento a nuestros socios actuales y potenciales y evitar el sobreendeudamiento en el sistema financiero.	Ratio de Morosidad	6%	Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas			X		
	Incentivar las captaciones de ahorro a plazos mayores a un año.	Establecer el área de Negocio con enfoque comercial permitirá mejorar las condiciones crediticias y de ahorros de nuestros socios	% de Descalce de Productos Pasivos	50%	J. de Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas, Directivos		X			

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicador	Meta	Responsables	2024	2025	2026	2027	2028
	Direccionar las nuevas colocaciones a créditos de corto plazo para el mejor retorno.	ante el incremento de nuevos competidores.	% de Descalce de Productos Activos	50%	J. de Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas	X				
	Incentivar la colocación de créditos de aquellos socios que han tenido buen comportamiento de pago Cooperativa San Cosme y que a la fecha no utilizan, mediante campañas trimestrales.	Implementar campañas de fidelización y ofertas financieras a los socios actuales y potenciales para evitar el ingreso de nuevos competidores en la zona de influencia de la Cooperativa.	N° de campañas al año	Min 4 camp.	Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas, Directivos	X				
	Implementar metas de reducción del ratio de morosidad por trimestres.	Implementar un esquema Comisional al área de negocios para el seguimiento de los socios en riesgo de sobreendeudamiento y evitar caer en default.	Ratios de reducción de Mora	2%	J. de Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas	X				
	Implementar la política de Castigo a fin depurar la cartera pesada.		% Participación de los créditos Cobranza Judicial	≤ 5%	J. de Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas			X		
	Mantener los Nivel de liquidez de la Cooperativa establecidos por el regulador.		Ratio de Cobertura de Liquidez	≥ 8%	J. de Riesgos, Gerencia	X				
	Optimizar el uso de los recursos existentes y lograr mayor eficiencia en el gasto.		% de Ratio de gestión	≤ 40%	J. de Riesgos, Gerencia			X		
Lograr la satisfacción de los socios y colaboradores en 90%, mediante la implementación de procesos de	Mapear e implementar los procesos de captaciones de productos pasivos	Actualizar los manuales y reglamentos de nuestros productos financieros, mejorará la participación de socios potenciales que soliciten nuestros productos financieros.	% procesos mapeados y mejorados	100%	J. de Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas, Directivos	X				
	Mapear e implementar los procesos de Colocación de los diferentes productos activos que ofrece la Cooperativa		% procesos mapeados y mejorados	100%	J. de Riesgos, Gerencia, J. de Crédito y Cobranzas, Directivos	X				

Objetivo Estratégico	Objetivo Operativo	Estrategias	Indicador	Meta	Responsables	2024	2025	2026	2027	2028
mejora continua	Mapear e implementar los procesos Administrativos de la Cooperativa		% procesos mapeados y mejorados	100%	Riesgos, Gerencia, U. Crédito, Directivos	X				
	Mapear e implementar los procesos contables de la Cooperativa.		% procesos mapeados y mejorados	100%	Riesgos, Gerencia, U. Crédito, Directivos	X				
	Mapear e implementar los procesos Operativos de la Cooperativa		% procesos mapeados y mejorados	100%	Riesgos, Gerencia, U. Crédito, Directivos	X				
Promover el uso de productos y servicios financieros en la mayoría de los socios activos, mejorando sus capacidades y competencias	Establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras, educativas para capacitar a nuestros socios y colaboradores.	Implementar un plan de capacitación anual a los empleados de la Cooperativa para mejorar los resultados financieros y aprovechar las perspectivas de crecimiento del país.	# De convenios	2	Gerencia, U. Crédito, Directivos		X			
	Implementar el plan de capacitación de manera semestral a los colaboradores de las unidades de negocio y de apoyo de la Cooperativa.		# Capacitaciones	2	Gerencia, U. Crédito, Directivos	X				
	Desarrollar Plan de capacitación en el uso de herramientas y canales digitales a los socios en el proceso de adquisición de productos financieros.	Implementar herramientas digitales para realizar transacciones sin asistir a la COOPERATIVA, disminuyendo la inseguridad ciudadana para los socios.	# Capacitaciones	2	Gerencia, U. Crédito, Directivos	X				

CAPÍTULO VII : PLAN OPERATIVO 2024

Considerando los objetivos estratégicos de la Cooperativa se desarrolla el Plan Operativo 2024, a partir de los cuales se articula con los recursos disponibles, priorizando las estrategias y actividades que permitan el logro de las metas anuales propuestas. Se evalúa y prioriza las actividades de mayor impacto en el logro de los objetivos y la disponibilidad de recursos. De acuerdo con el cumplimiento de los indicadores de seguimiento, las situaciones imprevistas que se puedan generar, se puede flexibilizar el uso de los recursos y cumplimiento de metas.

7.1 Objetivos y estrategias del POA

Los objetivos y estrategias del POA para el año 2024 son los siguientes:

7.1.1 Crecimiento Sostenido de Cartera

Este objetivo busca el incremento mensual permanente de las colocaciones a socios actuales y potenciales, con la finalidad de mejorar la rentabilidad patrimonial y el margen neto de la empresa y poder crecer de manera segura anualmente, para lograr las metas propuestas por la Cooperativa. Para alcanzar este objetivo se realizará un seguimiento permanente a los ingresos por colocaciones, los márgenes de ganancia, los egresos por gastos operativos e impuestos.

Se espera un promedio de colocaciones de S/ 400,000 mensuales durante todo el año, con un crecimiento de 2.9% mensual en promedio, llegando a un nivel de colocaciones al final del año de S/ 4,800,000.

Con la finalidad de ayudar con este objetivo se está revisando el Manual de Crédito, el Reglamento de Crédito y el Manual de Procesos, que permitan generar una cartera sana y con bajo riesgo.

7.1.2 Incorporar créditos micro y pequeña empresa

Este objetivo busca cubrir las necesidades de este mercado con un gran potencial, con productos que se puedan adaptar a las necesidades de este segmento, con tasas y plazos de acuerdo con la competencia y la propuesta de valor de la Cooperativa. Para una mejor eficiencia se debe revisar los procesos de evaluación y aprobación de créditos a nuevos socios y créditos a colocar en este segmento del mercado.

Se espera activar los 3 productos nuevos en cada una de las campañas crediticias que se tienen en el transcurso del año para los socios que están en este segmento de mercado y puedan acceder a dichas campañas como son: 1.- campaña “Fiestas Patrias” por el aniversario del Perú

el cual se da entre los meses de junio y agosto; 2.- campaña “Navidad y Fin de Año” entre octubre y diciembre, el objetivo es colocar un promedio de 30 créditos mensuales (duración de la campaña) a este segmento del mercado con un gran potencial para la Cooperativa.

Los productos de campaña serán elaborados en función de las necesidades del mercado y los socios, en coordinación entre; Asesor de Negocios, Jefe de Crédito, Unidad de Riesgo y Gerencia General. Los productos se deben desarrollar y promocionar por los menos 15 días antes de las campañas establecidas.

7.1.3 Incrementar participación de mercado local

Se espera incrementar la participación en el mercado adyacente (alrededor de la Cooperativa San Cosme) en un 3% mensual hasta llegar a una participación de mercado del 60%. Para lo cual se realizará la colocación de créditos por parte del Asesor de Negocios, dirigidos a las personas y negocios que operan en la zona, en el mes de abril se debe entregar información (dúptico) con los productos y servicios que ofrece la cooperativa, además de los beneficios de ser socio de la Cooperativa.

Con los formatos de convenio establecidos en el mes de junio se debe conversar con los principales gremios empresariales de micro y pequeños negocios de San Cosme para ver la posibilidad de firmar convenios y pasen a ser socios de la Cooperativa a través de convenios de beneficios.

7.1.4 Reducir índice de morosidad de créditos

Este objetivo busca llegar a bajar el índice de morosidad al 15% a diciembre del 2024, con un promedio de 3.60% mensual. Además, se espera realizar un mejor control y seguimiento de cobranzas, establecer nuevos lineamientos para la evaluación, aprobación y desembolso de los créditos. También el incremento en la colocación de recursos ayuda a mejorar y bajar los indicadores de morosidad.

Para fortalecer la entrega de créditos seguros, disminuir el riesgo de impago, evitar la morosidad en las nuevas colocaciones se ha desarrollado un mejor proceso de evaluación de créditos, además en el mes de enero 2024 se contratará con la empresa SENTINEL el servicio de Huellas en Consulta que será de forma permanente, el fin es conocer que otras entidades financieras están evaluando a los nuevos prospectos para evitar una mala evaluación de crédito.

También se espera incorporar al Jefe de Crédito en el mes de mayo con la finalidad de realizar una mejor gestión en la entrega de créditos, desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar la gestión de cobranzas y evitar el pago atrasado por parte de los socios, con todo esto poder llegar a la meta de morosidad establecida.

7.1.5 Incentivar captación ahorro a largo plazo

Este objetivo busca incrementar la captación de recursos mediante Depósitos a Plazo Fijo (DPF) de los clientes actuales y potenciales, para lograr la sostenibilidad en liquidez de la Cooperativa, con esta finalidad se revisaron las tasas de interés para este tipo de productos como principal incentivo para los socios potenciales, se fijó en 7% la TEA a 3 años, en el mes de marzo se debe segmentar a los socios potenciales de la Cooperativa, en abril se debe comenzar la comunicación para el ofrecimiento de los DPF, se espera lograr 1 nuevos contratos mensuales de DPF.

En el mes de abril se debe revisar los contratos de DPF (renovación automática) para establecer y/o mantener el plan de incentivos y beneficios de estos productos.

7.1.6 Incentivar colocaciones de créditos de corto plazo

Este objetivo busca incrementar las colocaciones en el menor plazo posible para recuperar liquidez y mayor rentabilidad, al colocarse a tasas mayores que el promedio, además se espera desarrollar productos nuevos por campaña bajo estas características y con las políticas de colocación se espera lograr el 75% de colocaciones en este tiempo.

Los nuevos productos que se creen por las campañas establecidas deben considerar incrementar las ventas de este tipo de productos, el Asesor de Negocios es el encargado de dirigir y realizar las colocaciones.

7.1.7 Incrementar créditos de socios inactivos

Este objetivo busca lograr que todos los socios actuales de la Cooperativa sean participantes activos en el uso de los productos ofrecidos por la institución, para esto se debe mantener una relación permanente con los socios, que estén informados de los productos disponibles para ellos, con contacto permanente por parte del personal de servicio al socio.

En el mes de marzo se debe identificar los socios inactivos y hábiles que son potenciales clientes de créditos, en el mes de abril se debe realizar el contacto y ofrecimiento de este tipo de productos por los colaboradores que se encargan de Atención al Socio, los socios que decidan obtener alguno de los productos ofrecidos serán acreedores a **productos dirigidos hacia estos**, se espera lograr activar por lo menos 1 nuevos socios mensualmente que utilicen los productos disponibles.

7.1.8 Implementar política castigo

El objetivo busca ayudar a bajar los índices de morosidad de la Cooperativa, el proceso de realizará de acuerdo con las normas establecidas por la SBS, para lo cual se espera elaborar

el Reglamento de Políticas de Castigo de Crédito, además, de preparar y presentar los expedientes judiciales desde el mes de abril, con 3 expedientes castigados de forma mensual. Es importante el cumplimiento de la parte legal, riesgos y contable de la institución para agilizar los procesos y realizar un seguimiento constante para agilizar los procesos de cobranza judicial.

La política de castigo estará de acuerdo con las características de cada uno de los socios, el producto obtenido, el tiempo de mora, los niveles de aportaciones y la disponibilidad del socio para cumplir con sus obligaciones.

7.1.9 Mantener niveles de liquidez

Este objetivo busca lograr mantener los índices de liquidez establecidos por la SBS en niveles del 8% como mínimo, sin embargo, en la Cooperativa se ha venido manteniendo de forma constante altos niveles de liquidez, se espera cerrar el año 2024 con niveles mayores al 40% de acuerdo con los límites internos de la Cooperativa, para ello se realizará un control y seguimiento estricto y de obligatorio cumplimiento.

Se realizará un seguimiento al nivel de recuperaciones de los créditos para lograr llegar a realizar el cobro total de los créditos vencidos mensuales, de todos los socios que no presenten problemas potenciales o cobranza judicial.

7.1.10 Optimizar uso de recursos

Este objetivo busca el uso eficiente de los recursos que permita reducir los gastos operativos (administrativos) en un 10% anual, para ello se establece un plan de optimización en toda la empresa, que busca reducir tiempos, reducir los bienes tangibles utilizados y las funciones del personal, desde el mes de enero se iniciará con la auditoría de funciones y procesos en la Cooperativa.

En función del informe de control y seguimiento del POA, al inicio de cada mes se debe revisar los egresos proyectados mensuales, para ver la posibilidad de reducir o eliminar aquellos que no sean imprescindibles, además se debe revisar los productos o servicios tercerizados con la finalidad de obtener al menor costo posible.

7.1.11 Mejorar procesos de captaciones productos pasivos

Este objetivo busca la optimización y agilidad de los procesos de captación de recursos en cuentas de ahorros, DPF, para ello se elaboró el Manual de Procesos, se espera la aprobación final en el mes de marzo, para la ejecución y puesta en marcha desde el mes de abril, en la organización se busca la optimización en el manejo de recursos por lo cual se realizará una mejora continua en los procesos con la aportación de cada uno de los departamentos, con el fin de lograr la satisfacción total del cliente.

El proceso de captación de productos pasivos debe ser revisado de forma permanente para establecer la optimización y racionalización de los recursos y procedimientos utilizados con la finalidad de lograr la satisfacción total del cliente.

7.1.12 Mejorar proceso de colocación productos activos

Este objetivo busca la optimización y agilidad de los procesos de colocación de recursos de créditos a los socios, se elaboró el Manual de Procesos, se espera la aprobación final en el mes de marzo, para la ejecución y puesta en marcha desde el mes de abril, en la organización se busca la optimización en el manejo de recursos por lo cual se realizará una mejora continua en los procesos con la aportación de cada uno de los departamentos, con el fin de lograr la satisfacción total del cliente.

El proceso de colocación de productos activos debe ser revisado de forma permanente para establecer la optimización y racionalización de los recursos y procedimientos utilizados con la finalidad de lograr la satisfacción total del cliente.

7.1.13 Mejorar procesos operativos de la empresa

Se elaboró el Manual de Procesos de la Cooperativa, se espera la aprobación final para la puesta en marcha y mejora continua, se espera incorporar los nuevos procesos establecidos por la institución mediante un proceso de mejora continua para la optimización de los recursos disponibles.

7.1.14 Establecer alianzas estratégicas

Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas o privadas que permitan la captación de nuevos socios o la colocación de créditos con beneficios especiales. Para el mes de marzo se debe establecer un formato preliminar de alianza para su análisis y revisión.

Establecer convenios de cooperación con instituciones educativas que permita que los estudiantes puedan realizar pasantías, trabajo voluntario o participación en proyectos que propongan cualquiera de las áreas de la cooperativa, para el mes de marzo se debe establecer un formato de convenio para revisión y análisis.

Realizar alianza con Serviperú para establecer nuevos servicios para los socios, previa coordinación con las diferentes áreas de la Cooperativa, análisis y negociación de beneficios.

7.1.15 Desarrollar plan de capacitación para socios

Este objetivo busca fortalecer los conocimientos de los socios sobre el mundo cooperativo y potenciar las capacidades de los socios en el manejo de los recursos financieros, se espera realizar una capacitación por mes de acuerdo con las necesidades y disponibilidad de recursos,

se espera una asistencia del 70% de capacidad, los temas serán definidos en el mes de marzo y se empezará a ejecutar las capacitaciones en el mes de abril.

Se debe realizar en coordinación permanente con el Comité de Educación que proyecta realizar capacitaciones desde el mes de febrero.

7.1.16 Desarrollar plan de capacitación para colaboradores

Este objetivo busca mejorar las capacidades y competencias del personal de la institución, para lograr el uso eficiente de recursos, el logro de las metas establecidas y la satisfacción total en atención del socio.

El mes de marzo se realizará la revisión de las deficiencias y necesidades del personal de la empresa, luego se planteará los posibles temas a desarrollar, se debe investigar, evaluar y firmar el contrato con la empresa proveedora del servicio.

Las capacitaciones se esperan iniciar a partir del mes de abril con diferentes temas que ayuden al colaborador en la atención del socio y el conocimiento que deben de tener sobre el sector cooperativo.

7.1.17 Incrementar captación de socios

Este objetivo busca la incorporación de nuevos socios a la Cooperativa de forma permanente, se espera lograr el ingreso de 12 nuevos socios por mes. Para ello se debe establecer estrategias de marketing, en el mes de febrero y marzo se debe plantear estrategias y empezar a trabajar en la implementación de marketing desde el mes de marzo.

Se debe establecer una campaña de referidos para lograr que los socios actuales puedan ayudar a referir a familiares, amigos, compañeros de trabajo, vecinos o personal de su entorno como nuevos socios potenciales de la cooperativa. En el mes de febrero se debe presentar la propuesta y realizar el análisis para su aprobación y ejecución en el mes de abril.

7.1.18 Fidelizar a los socios actuales de la Cooperativa

Este objetivo busca lograr la permanencia sostenible y la lealtad de los socios con la Cooperativa, para ello se establece el plan de eventos 2024 para los socios, de acuerdo con el calendario de festividades, junto con el plan de marketing se elabora la estructura de cada uno de los eventos.

En primera semana del mes de marzo se debe realizar una encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los socios y las expectativas que tienen para el año 2024, según los resultados obtenidos definir los nuevos beneficios, actividades o eventos a realizar.

7.2 Detalle de estrategias, actividades, e indicadores del Plan Operativo Anual 2024

Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Unidad medida	Meta	Responsable	Plazo y ejecución
Crecimiento sostenido de cartera	Incrementar las colocaciones mensuales	Control y seguimiento de colocaciones	Valor colocado mensual	%	4.8 millones	Administrador de Créditos y Asesor de Negocios	Anual
	Incrementar la rentabilidad patrimonial	Revisión del margen financiero, de los ingresos y egresos, la eficiencia financiera y el desempeño del personal	Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	%	5%	Gerente General	Anual
	Incrementar el margen operativo	Revisión de los gastos operativos y la optimización de uso	Margen operativo	%	10%	Gerente General	Anual
	Incrementar el margen neto	Revisión de egresos por impuestos y otros gastos de Cooperativa	Margen neto	%	12%	Gerente General	Anual
	Incorporar productos nuevos para cada campaña	Elaboración de productos de acuerdo con necesidades de socios y coyuntura del mercado	Nuevos productos	Número	5	Administrador de Créditos y Asesor de Negocios	Según campaña
Incorporar créditos micro y pequeña empresa	Establecer productos para MYPES	Elaboración, revisión y aprobación de nuevos productos	Nuevos productos y Créditos MYPES	Número	3	Administrador de Créditos y Asesor de Negocios	Junio y octubre
	Establecer tasas y plazos para MYPES	Elaboración de nueva propuesta, dirigida a este segmento	Créditos aprobados MYPES	%	100%	Administrador y Asesor de Negocios	Febrero
Incrementar participación de mercado local	Colocar créditos en nuevas plazas	Elaboración de plan de trabajo para nuevo mercado	Participación de mercado	%	3%	Administrador de Créditos y Asesor de Negocios	Mensual
Reducir índice de morosidad de créditos	Establecer nuevos lineamientos para créditos	Revisión de políticas generales para otorgar nuevos créditos (Manual y Reglamento)	Políticas establecidas	Número	5	Administrador y Asesor de Negocios, Gerente General	Febrero

Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Unidad medida	Meta	Responsable	Plazo y ejecución
	Realizar control y seguimiento de cobranzas	Elaboración de reporte diario de créditos vencidos y asignación de persona encargada de seguimiento	Créditos vencidos	%	2%	Administrador de Crédito	Mensual
	Establecer lineamientos para aprobar créditos	Elaboración de nuevas políticas más estrictas para aprobación de créditos	Nuevas políticas	%	100%	Administrador y Asesor de Negocios, Gerente General	Febrero
	Incorporar un Coordinador de Crédito a la Cooperativa	Convocar, evaluar, seleccionar y contratar a persona adecuada	Avance de proceso	%	100%	Gerente General	Mayo
Incentivar captación ahorro a largo plazo	Establecer productos nuevos de L.P. o plan de incentivos	Elaboración, revisión y aprobación de incentivos para socios que usen cuentas a L.P. Reunión con socios potenciales.	DPF colocados de CP	Número	5	Administrador y Asesor de Negocios, Gerente General	Mensual
Incentivar colocaciones créditos de corto plazo	Establecer productos de C.P.	Revisión de tasas de interés y procesos de aprobación de los créditos de forma ágil	Créditos colocados CP	%	75%	Administrador de Créditos y Asesor de Negocios	Mensual
Incrementar créditos de socios inactivos	Establecer plan de incentivos para socios inactivos	Elaboración, revisión y aprobación de incentivos para socios inactivos	Créditos colocados S.I.	Número	2	Administrador de Créditos	Mensual
Implementar política castigo	Castigar la cartera vencida de acuerdo con normas	Revisión de valores y normas establecidas por la SBS	Créditos castigados	Número	3	Gerente General, Contabilidad y C. Administración	Mensual
	Preparar y presentar expediente a cobranza judicial	Seguimiento a procesos y metas de cobranza	Cartera recuperada	%	35%	Asesor Legal y Gerente General	Mensual
Mantener niveles de liquidez	Revisar y cumplir con parámetros establecidos	Seguimiento de colocación y recuperación de cartera de créditos	Ratios de liquidez	%	40%	Unidad de Riesgo, Administrador de Crédito, Gerente General	Mensual

Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Unidad medida	Meta	Responsable	Plazo y ejecución
Optimizar uso de recursos	Reducir costos operativos	Revisión de sueldos de personal y uso de recursos en la Cooperativa	Ratio de utilidad operativa	%	10%	Gerente General	Anual
	Establecer plan de optimización	Revisión de funciones del personal y medición de desempeño	Nivel de efectividad	%	95%	Gerente General	Febrero
Mejorar procesos de captaciones productos pasivos	Elaborar Manual de Procesos de operaciones para cuentas ahorros y DPF	Descripción de los procesos por cada área y elaboración del MAPRO	Elaboración de MAPRO	%	100%	Gerente General	Marzo
Mejorar proceso de colocación productos activos	Elaborar Manual de Procesos de operaciones para créditos	Descripción de los procesos de productos crediticios	Elaboración de MAPRO	%	100%	Gerente General	Marzo
Mejorar procesos administrativos	Elaborar Manual de Procesos de la cooperativa	Descripción de los procesos por cada área y elaboración del MAPRO	Elaboración MAPRO	%	100%	Gerente General	Marzo
Mejorar procesos contables empresa	Elaborar Manual de Procesos de operaciones contables	Descripción de los procesos por cada área y elaboración del MAPRO contable	Elaboración de MAPRO contable	%	100%	Gerente General	Marzo
Mejorar procesos operativos de la empresa	Elaborar Manual de Procesos	Descripción de los procesos por cada área y elaboración del MAPRO	Elaboración de MAPRO	%	100%	Gerente General	Mensual
	Reducir los procedimientos de cada operación	Revisión de MAPRO por parte del personal de la empresa y aprobación por C.A.	Avance de revisión MAPRO	%	100%	Gerente General	Mensual
	Realizar una auditoría a las funciones del personal	Revisión de las funciones establecidas y el cumplimiento de estas	Avance de auditoría	%	100%	Gerente General	Mensual
Establecer alianzas estratégicas	Establecer plan de beneficios para alianzas	Elaborar convenio para alianza con beneficios mutuos	Alianzas firmadas	Número	1	Gerente General	Anual
Desarrollar plan de capacitación para socios	Implementar plan de capacitación de socios	Determinación los temas a capacitar según las necesidades de los socios	Avance de plan	%	80%	Gerente General	Anual
Desarrollar plan de capacitación para colaboradores	Implementar plan de capacitación a personal	Determinación de deficiencias los temas a capacitar al personal de acuerdo con las necesidades para mejorar su desempeño	Avance del plan	%	80%	Gerente General	Anual
Incrementar captación de socios y pasivos	Desarrollar propuestas para captación de nuevos socios	Revisar, seleccionar e implementar nuevas propuestas	Nuevos socios incorporados	Número	20	Gerente General	Mensual

Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicador	Unidad medida	Meta	Responsable	Plazo y ejecución
Fidelizar a los socios actuales de la Cooperativa	Realizar actividades para los socios por fechas festivas	Evento por día de la madre y entrega de presentes	Avance de planificación evento	%	100%	Gerente General	Abril
		Evento por día del padre y entrega de presentes	Avance de planificación evento	%	100%	Gerente General	Mayo
		Evento por Fiestas Patrias	Avance de planificación evento	%	100%	Gerente General	Junio
		Evento por Aniversario de la Cooperativa	Avance de planificación evento	%	100%	Gerente General	Septiembre
		Evento por Navidad y entrega de presentes	Avance de planificación evento	%	100%	Gerente General	Noviembre

7.3 Proyección de POA

Proyección de colocación de créditos para el año 2024

AÑO 2024													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Plataforma	138,455	127,758	196,090	129,380	148,890	155,100	138,732	120,363	178,970	148,606	229,733	183,410	1,895,486
Asesor 1	200,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	2,950,000
Asesor 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total créditos colocados	338,455	377,758	446,090	379,380	398,890	405,100	388,732	370,363	428,970	398,606	479,733	433,410	4,845,486



Índice de morosidad

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Indice de morosidad	35.00%	33.20%	31.40%	29.60%	27.80%	26.00%	24.20%	22.40%	20.60%	18.80%	17.00%	15.20%

7.4 Cronograma de implementación

[illegible]

CAPÍTULO VIII : LINEAMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 Lineamientos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN COSME LTDA.” debe contar con un Plan Estratégico alineado a los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa, así como a los siguientes Objetivos Estratégicos:

- Mejorar los resultados financieros e institucionales de la Cooperativa San Cosme Ltda. al 2028
- Lograr la satisfacción de los socios y colaboradores en 90%, mediante la implementación de procesos de mejora continua
- Promover el uso de productos y servicios financieros en la mayoría de los socios activos, mejorando sus capacidades y competencias

El Plan Estratégico deberá estar debidamente aprobado por el Consejo de Administración de la Cooperativa y por la Asamblea General de Socios

8.1.1 Objetivos Estratégicos y su relación con el Plan Operativo y Estrategias

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN COSME LTDA.” deberá contar con un Mapa de Objetivos Estratégicos donde se relacionen con los objetivos del Plan Operativo y las Estrategias de la Cooperativa.

8.1.2 Estrategias y la Estructura Organizacional

LA Cooperativa deberá asegurar que la estructura organizativa facilite la implementación de las Estrategias, de tal forma que se logre la ejecución de las metas y objetivos estratégicos aprobados.

8.1.3 Control de Gestión Estratégica

El Consejo de Administración y la Gerencia de la Cooperativa son responsables de evaluar permanentemente el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos, para ello deberán asegurarse de contar con una metodología de control de gestión estratégica, que facilite la retroalimentación y la implantación de los ajustes necesarios.

8.1.4 Remisión de Información

Mensualmente se remitirá al Consejo de Administración un informe de control del Plan Operativo, indicando las desviaciones respecto de las metas. Para este fin, se utilizará el Formato de informe del Plan Operativo.

Anualmente se remitirá al Consejo de Administración una evaluación del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan Operativo y en el Plan Estratégico.