



Plan de Fortalecimiento **Institucional 2026 - 2028**

Cooperativa de Ahorro Y Crédito FINANTEL

Aprobado en Sesión Extraordinaria N° 066 del Consejo de Administración, de fecha 30/06/2026,
con Acuerdo N° 118-2026/CA.

CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	CARTA DE PRESENTACIÓN.....	4
3.	RESUMEN EJECUTIVO	5
4.	MARCO ESTRATÉGICO	6
5.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	6
6.	ANÁLISIS FODA.....	7
7.	ANÁLISIS PESTEL	10
8.	MODELO CAPEI.....	14
9.	MAPA ESTRATÉGICO	17
10.	BALANCED SCORECARD.....	21
11.	MATRIZ DE RIESGOS.....	24
12.	PLAN DE ACCIÓN.....	26
13.	PRESUPUESTO REFERENCIAL	30
14.	GOBIERNO CORPORATIVO.....	33
15.	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	34
16.	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.....	36
17.	PLAN DE LIQUIDEZ	39
18.	RECOMENDACIONES	42

1. INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito FINANTEL (en adelante, COOPAC FINANTEL) atraviesa uno de los puntos de inflexión más trascendentales de su extensa vida institucional. Tras superar el complejo escenario derivado de la intervención dictada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en agosto de 2022 —originada por contingencias heredadas y el deterioro del capital social—, la institución ha demostrado una notable capacidad de resiliencia. Gracias a la ejecución disciplinada de sucesivos Planes de Contingencia y Sostenibilidad (2023-2025), la cooperativa ha logrado un exitoso turnaround financiero, evidenciado en la reversión de su déficit patrimonial y la drástica reducción de sus índices de morosidad al cierre de mayo de 2026.

Sin embargo, alcanzar la estabilización financiera es solo la primera etapa del proceso de recuperación. El actual entorno económico, caracterizado por una alta competitividad en el sector microfinanciero, el cambio en los hábitos de consumo hacia canales digitales y un marco regulatorio cada vez más exigente y prudencial, demanda que COOPAC FINANTEL evolucione. Es imperativo transicionar de una mentalidad de "contingencia y supervivencia" hacia un paradigma de "crecimiento sostenible, modernización y rentabilidad".

En este contexto, se desarrolla el presente Plan Integral de Fortalecimiento Institucional 2026 – 2028. Este documento constituye el instrumento rector de la alta dirección, diseñado para alinear los esfuerzos operativos, financieros y tecnológicos bajo una visión de largo plazo.

Metodología y Enfoque:

El diseño de este plan se ha estructurado bajo los más altos estándares de consultoría estratégica y gestión empresarial. Su formulación se fundamenta en:

- 1. Análisis Cuantitativo:** Evaluación rigurosa de los Estados Financieros comparativos al mes de mayo de 2026, flujos de liquidez y calidad de cartera.
- 2. Evaluación Cualitativa:** Revisión exhaustiva de los Planes de Contingencia previos, identificando brechas operativas, factores críticos de éxito y capacidades instaladas.
- 3. Alineamiento Regulatorio y Mejores Prácticas:** Incorporación de las normativas vigentes de la SBS aplicables a las COOPAC, integrando modelos modernos de Gobierno Corporativo, Gestión Integral de Riesgos (ERM) y Transformación Digital.

Estructura del Plan:

El documento se despliega a través de un análisis integral que inicia con el diagnóstico situacional (FODA, PESTEL, Modelo CAPEI), para luego decantar en un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que aterriza los objetivos en indicadores y metas (KPIs) cuantificables. Posteriormente, se abordan las estrategias core del negocio: la Matriz Integral de Riesgos, la Hoja de Ruta de Transformación Digital, la Recuperación de Cartera, la Gestión de Liquidez y un Presupuesto Referencial de Inversiones.

El propósito último de este Plan Integral es dotar al Consejo de Administración, la Gerencia General y a todos los colaboradores de FINANTEL de una hoja de ruta clara y accionable. Su ejecución disciplinada garantizará no solo la continuidad de la empresa en marcha, sino la consolidación de una cooperativa moderna, ágil, solvente y profundamente comprometida con el bienestar financiero de sus socios.

2. CARTA DE PRESENTACIÓN

Objetivo del documento:

Proveer a COOPAC FINANTEL de un marco estratégico, técnico y operativo integral que asegure la continuidad del negocio, la recuperación patrimonial sostenible y el cumplimiento estricto de los requerimientos prudenciales de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) del Perú.

Alcance:

El presente plan abarca todas las áreas críticas de la cooperativa: gobierno corporativo, gestión financiera y de liquidez, gestión integral de riesgos, transformación digital y políticas de recuperación de cartera, cubriendo el horizonte temporal 2026-2028.

Importancia del Plan:

Tras la intervención de la SBS el 16 de agosto de 2022 por pérdida total del capital social, FINANTEL ha atravesado un riguroso proceso de contingencia. Hoy, los indicadores a mayo de 2026 demuestran una reversión del patrimonio negativo. Este plan es vital para consolidar dichos logros, transicionar de una fase de "contingencia y supervivencia" hacia una etapa de "crecimiento sostenido y modernización".

Compromiso institucional:

El éxito de este instrumento exige el compromiso ineludible del Consejo de Administración, la Gerencia General y todos los colaboradores, bajo principios de ética, austeridad y eficiencia.

3. RESUMEN EJECUTIVO

Situación actual y principales hallazgos:

La cooperativa ha logrado un hito de recuperación (turnaround) financiero al mes de mayo de 2026.

- El Patrimonio Neto ha alcanzado un valor positivo de S/ 9,688,677.
- El Capital Social se ubica en S/ 12,844,152.
- La utilidad neta (remanente) acumulada a mayo 2026 asciende a S/ 1,030,104.
- La morosidad se ha reducido drásticamente, pasando de 28.04% en mayo de 2025 a un 9.23% en mayo de 2026.
- La liquidez (Fondos Disponibles) se mantiene estable en S/ 6,642,820.
- Aún persiste una cuenta por cobrar neta de S/ 8,111,463 vinculada a PrestaPerú, lo que representa un activo inmovilizado crítico.
- Existe una carga pasiva por obligaciones con asociados de S/ 30,666,135, de las cuales S/ 16,982,364 corresponden a depósitos a plazo.

Objetivos del plan y resultados esperados:

El plan busca consolidar la solvencia, alcanzar una rentabilidad ROE superior al 12% para 2028, digitalizar el 60% de los procesos operativos y normalizar al 100% las operaciones según los estándares SBS, logrando el levantamiento definitivo de cualquier observación regulatoria heredada del régimen de intervención.

4. MARCO ESTRATÉGICO

- **Misión:** Brindar soluciones financieras ágiles, seguras y competitivas a nuestros socios, promoviendo el ahorro, el crédito responsable y el bienestar mutuo bajo los principios del cooperativismo y una gestión de riesgos prudente.
- **Visión:** Ser reconocida en 2028 como una COOPAC modelo en resiliencia, solvencia y transformación digital dentro del sistema supervisado por la SBS en el Perú, destacando por su sólido gobierno corporativo.
- **Valores:** Integridad, Transparencia, Solidaridad, Resiliencia Institucional e Innovación.
- **Principios Institucionales:** Cumplimiento regulatorio estricto, protección al socio ahorrista, meritocracia y eficiencia en el gasto operativo.
- **Objetivos Estratégicos:**
 - 1) Consolidar el fortalecimiento patrimonial continuo.
 - 2) Optimizar la calidad de la cartera y reducir la morosidad estructural.
 - 3) Asegurar niveles óptimos de liquidez para honrar los cronogramas de devolución de Certificados de Depósito a Plazo (CDP).
 - 4) Implementar una transformación digital integral.
- **Factores críticos de éxito:** Eficacia en la cobranza judicial, retención y captación de socios en convenios institucionales, y venta estratégica de activos inmobiliarios improductivos.

5. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

- **Situación Financiera y Solvencia:** Tras la pérdida de capital histórico, a mayo 2026 la COOPAC revirtió el déficit patrimonial obteniendo S/ 9,688,677 de patrimonio neto. El Capital Social es de S/ 12,844,152. Las Reservas alcanzan S/ 2,864,834.
- **Liquidez:** Existe un saldo disponible de S/ 6,642,820. Sin embargo, la liquidez está estructuralmente presionada por la necesidad de devolución programada de CDP de hasta 60 meses, que inició en enero de 2026.
- **Calidad de Cartera:** Mejora notable. La cartera morosa (vencidos + judiciales) representa el 9.23% al cierre de mayo 2026. Los créditos vencidos cayeron de S/ 5,019,489 en mayo 2025 a S/ 318,254 en mayo 2026.
- **Rentabilidad:** El remanente neto (utilidad) de los primeros 5 meses de 2026 es de S/ 1,030,104. El Margen Financiero Neto alcanzó S/ 2,659,397 (un crecimiento del 29.2% respecto a mayo 2025). Los gastos de administración crecieron controladamente a S/ 1,474,958.
- **Tecnología y RRHH:** Brechas en digitalización (supuesto). El gasto de personal y directivos absorbe S/ 1,035,163 en 5 meses, requiriéndose mayor productividad por empleado (eficiencia operativa).

6. ANÁLISIS FODA

6.1. MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una metodología de estudio de la situación de una organización, analizando sus características internas, y la situación externa. Es importante por las cualidades intuitivas que exige a los encargados del análisis, asimismo es la más conocida y aplicada. A partir de sus cuatro cuadrantes (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se formulan estrategias, las cuales son las siguientes:

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Recuperación patrimonial significativa, revirtiendo el patrimonio negativo y alcanzando un patrimonio de aproximadamente S/ 9.6 millones a mayo de 2026. F2. Reducción sostenida del índice de morosidad hasta un nivel de un solo dígito (9.23%), evidenciando mejoras en la gestión del riesgo de crédito. F3. Disponibilidad de activos inmobiliarios estratégicos, especialmente el inmueble de Miraflores, con potencial para generar liquidez mediante venta, garantía o explotación económica. F4. Cartera de créditos respaldada por convenios de descuento por planilla con instituciones públicas y privadas, reduciendo el riesgo de incumplimiento. F5. Experiencia institucional y conocimiento del mercado cooperativo, respaldados por una estructura organizacional consolidada. F6. Implementación de medidas de fortalecimiento financiero y cumplimiento de los planes de recuperación exigidos por la SBS. F7. Mejora progresiva en los indicadores financieros, lo que fortalece la confianza de los grupos de interés.	D1. Alto nivel de obligaciones exigibles con socios (S/ 30.6 millones), que continúa ejerciendo presión sobre la liquidez institucional. D2. Importante volumen de activos inmovilizados (S/ 8.11 millones) asociados a PrestaPerú, que limita la generación de liquidez y reduce la rentabilidad del activo. D3. Dependencia de procesos operativos manuales y limitado nivel de digitalización, lo que afecta la eficiencia operativa y eleva el riesgo operacional. D4. Elevada concentración de ingresos en un número limitado de productos y segmentos de negocio. D5. Necesidad de fortalecer el gobierno corporativo, la gestión estratégica y la cultura de riesgos para consolidar la sostenibilidad institucional. D6. Restricciones presupuestales para ejecutar inversiones relevantes en tecnología, innovación y desarrollo institucional. D7. Persistencia de riesgos reputacionales derivados del proceso de fortalecimiento financiero y del cronograma de devolución de depósitos.

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Recuperación gradual de la economía peruana, con perspectivas de mayor dinamismo en el consumo y la colocación de créditos. O2. Crecimiento de la demanda por servicios financieros digitales, permitiendo ampliar cobertura y reducir costos operativos. O3. Posibilidad de acceder a alianzas estratégicas, cooperación técnica y nuevas fuentes de financiamiento para fortalecer la estructura patrimonial y operativa. O4. Incorporación de herramientas de analítica de datos, inteligencia artificial y automatización para mejorar la eficiencia y la experiencia del socio. O5. Mayor valoración por parte de los socios de instituciones financieras sólidas, transparentes y con buen gobierno corporativo. O6. Potencial valorización y monetización de activos inmobiliarios para fortalecer la liquidez y financiar proyectos estratégicos. O7. Posibilidad de diversificar productos y servicios para incrementar los ingresos y fidelizar a los socios.	A1. Riesgo de retiros extraordinarios de depósitos si no se gestiona adecuadamente la comunicación y ejecución del cronograma de devolución de los Certificados de Depósito a Plazo (CDP). A2. Competencia creciente de bancos, cajas municipales, financieras y cooperativas con mayor capacidad tecnológica y financiera. A3. Incremento de las exigencias regulatorias de la SBS en materia de solvencia, gobierno corporativo, gestión de riesgos y continuidad del negocio. A4. Deterioro del entorno macroeconómico o eventos externos que afecten la capacidad de pago de los socios y la calidad de la cartera de créditos. A5. Incremento del riesgo de ciberataques y fraudes digitales como consecuencia del proceso de transformación tecnológica. A6. Cambios en las tasas de interés del mercado que podrían afectar el margen financiero y la competitividad de los productos de ahorro y crédito. A7. Pérdida de confianza de los socios ante retrasos en la ejecución del Plan de Fortalecimiento Institucional o incumplimiento de metas comprometidas.

6.2. MATRIZ FODA CRUZADA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Estrategias FO (Maxi-Maxi)	Estrategias FA (Maxi-Mini)
F1. Recuperación patrimonial F2. Reducción de la morosidad F3. Activos inmobiliarios F4. Convenios por planilla F5. Experiencia institucional F6. Cumplimiento del Plan de Fortalecimiento F7. Mejora de indicadores financieros	FO1. Aprovechar la recuperación patrimonial para negociar nuevas líneas de financiamiento y establecer alianzas estratégicas que fortalezcan la liquidez y el crecimiento institucional. FO2. Monetizar o rentabilizar los activos inmobiliarios mediante venta, arrendamiento o garantía para financiar la transformación digital y fortalecer el capital de trabajo. FO3. Expandir la colocación de créditos por descuento de planilla aprovechando la recuperación económica y la estabilidad de la cartera. FO4. Implementar una estrategia integral de transformación digital para optimizar procesos, mejorar la experiencia del socio y ampliar la cobertura de servicios. FO5. Diversificar el portafolio de productos financieros incorporando soluciones digitales, ahorro programado, microcréditos y productos para segmentos específicos.	FA1. Fortalecer la comunicación institucional y la transparencia hacia los socios para minimizar el riesgo de retiros masivos y reforzar la confianza en la cooperativa. FA2. Aprovechar la mejora de la calidad de cartera para mantener una política prudente de provisiones y fortalecer la resiliencia frente a escenarios económicos adversos. FA3. Utilizar la fortaleza patrimonial para cumplir oportunamente con las nuevas exigencias regulatorias y reforzar el gobierno corporativo. FA4. Consolidar los convenios de descuento por planilla para reducir la exposición frente a la competencia y preservar la estabilidad de los ingresos financieros. FA5. Fortalecer la gestión de riesgos y la continuidad del negocio para enfrentar amenazas tecnológicas, regulatorias y reputacionales.
Debilidades (D)	Estrategias DO (Mini-Maxi)	Estrategias DA (Mini-Mini)
D1. Alto pasivo exigible D2. Activos inmovilizados D3. Baja digitalización D4. Concentración de ingresos D5. Necesidad de fortalecer el gobierno corporativo D6. Restricciones presupuestales D7. Riesgo reputacional	DO1. Diseñar un plan gradual de fortalecimiento de liquidez mediante la monetización de activos, recuperación de cartera y captación de nuevos depósitos. DO2. Ejecutar un programa de transformación digital orientado a automatizar procesos críticos, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia institucional. DO3. Diversificar las fuentes de ingresos mediante nuevos productos financieros y servicios digitales para reducir la dependencia de líneas tradicionales de negocio. DO4. Gestionar cooperación técnica, alianzas estratégicas y financiamiento externo para acelerar proyectos tecnológicos y de fortalecimiento institucional. DO5. Fortalecer el gobierno corporativo mediante la actualización de políticas, capacitación permanente y mejora de la gestión por indicadores.	DA1. Implementar un Plan Integral de Gestión de Liquidez que reduzca progresivamente el riesgo derivado de las obligaciones con socios y garantice el cumplimiento del cronograma de devolución de depósitos. DA2. Desarrollar un programa permanente de comunicación y gestión reputacional para preservar la confianza de los socios durante el proceso de fortalecimiento institucional. DA3. Implementar un Plan Integral de Ciberseguridad y Continuidad del Negocio que reduzca la exposición a riesgos tecnológicos y operacionales. DA4. Optimizar la estructura de costos y mejorar la eficiencia operativa para enfrentar escenarios económicos adversos y mayores exigencias regulatorias. DA5. Implementar un sistema de monitoreo estratégico basado en indicadores (KPIs y KRIs) que permita anticipar desviaciones, facilitar la toma de decisiones y asegurar el cumplimiento del Plan Integral de Fortalecimiento Institucional.

6.3. PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

Prioridad Alta (2026)

- Fortalecer la liquidez institucional y la gestión de obligaciones con socios.
- Recuperar y monetizar activos improductivos.
- Ejecutar el Plan Integral de Recuperación de Cartera.
- Implementar el programa de transformación digital de procesos críticos.
- Fortalecer el Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos.
- Implementar un plan de comunicación para fortalecer la confianza de los socios.

Prioridad Media (2027)

- Diversificar productos financieros y fuentes de ingresos.
- Automatizar procesos administrativos y comerciales.
- Consolidar nuevos convenios corporativos y alianzas estratégicas.
- Implementar herramientas de analítica de datos para la gestión comercial y de riesgos.
- Fortalecer la cultura organizacional y la gestión del talento.

Prioridad Estratégica (2028)

- Consolidar un modelo de crecimiento sostenible con indicadores financieros sólidos.
- Alcanzar una transformación digital integral en los procesos clave.
- Posicionar a COOPAC FINANTEL como una cooperativa con altos estándares de gobierno corporativo, innovación y gestión de riesgos.
- Incrementar la rentabilidad y la satisfacción de los socios mediante una oferta de valor diferenciada.
- Asegurar el cumplimiento sostenido de los indicadores prudenciales y regulatorios exigidos por la SBS.

7. ANÁLISIS PESTEL

7.1. Factor Político (P)

El entorno político peruano continúa caracterizándose por niveles moderados de incertidumbre derivados de cambios frecuentes en la agenda gubernamental, conflictos sociales focalizados y una limitada predictibilidad de las políticas públicas de largo plazo. Sin embargo, el sistema financiero y cooperativo mantiene una supervisión estable bajo el marco regulatorio de la SBS.

Asimismo, el fortalecimiento de la supervisión estatal sobre las COOPAC, impulsado tras la implementación de la Ley N° 30822 y los procesos de intervención y liquidación observados en años anteriores, ha generado mayores exigencias en materia de solvencia, gobierno corporativo, gestión de riesgos y transparencia institucional.

Impacto para FINANTEL:

- Incremento de las exigencias de supervisión y control por parte de la SBS.
- Necesidad de mantener una gestión prudencial alineada con los requerimientos regulatorios.
- Mayor escrutinio de los órganos de gobierno respecto al cumplimiento de los planes de fortalecimiento institucional.
- Oportunidad para fortalecer la confianza de socios y grupos de interés mediante una gestión transparente y sostenible.

Nivel de impacto: Alto.

7.2. Factor Económico (E)

La economía peruana presenta señales de recuperación gradual, impulsadas por la estabilidad macroeconómica, la reducción progresiva de la inflación y una política monetaria más flexible por parte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). No obstante, persisten riesgos asociados a la desaceleración económica global, fluctuaciones de los mercados financieros y posibles shocks externos.

La reducción de las tasas de interés genera presiones sobre los márgenes financieros de las entidades de intermediación, obligando a mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los activos para sostener la rentabilidad.

Por otro lado, el endeudamiento de los hogares y la recuperación heterogénea del empleo pueden afectar la capacidad de pago de algunos segmentos de socios.

Impacto para FINANTEL:

- Posible reducción del margen financiero por menor diferencial entre tasas activas y pasivas.
- Necesidad de fortalecer la gestión de costos y la eficiencia operativa.
- Oportunidad de incrementar colocaciones mediante créditos orientados a trabajadores con ingresos estables.
- Riesgo de deterioro de cartera ante eventuales desaceleraciones económicas.

Nivel de impacto: Alto.

7.3. Factor Social (S)

La evolución de las preferencias de los consumidores financieros está impulsando una transformación significativa en la forma en que los socios interactúan con las instituciones financieras. Las nuevas generaciones demandan servicios digitales, respuestas inmediatas, canales de atención remotos y procesos simplificados.

Asimismo, existe una creciente valoración de la transparencia institucional, la protección de los ahorros y la seguridad de la información. En el caso de FINANTEL, la confianza de

los socios constituye un factor crítico debido al proceso de fortalecimiento financiero implementado en los últimos años.

La ampliación de convenios corporativos con empresas públicas y privadas representa una oportunidad para incrementar la base social y fortalecer la colocación de créditos por descuento de planilla.

Impacto para FINANTEL:

- Necesidad de acelerar la transformación digital y modernizar los canales de atención.
- Importancia de fortalecer la comunicación institucional y la gestión reputacional.
- Oportunidad de captar nuevos socios mediante convenios corporativos.
- Necesidad de mejorar la experiencia del socio para incrementar la fidelización.

Nivel de impacto: Alto.

7.4. Factor Tecnológico (T)

La industria financiera atraviesa una acelerada transformación digital impulsada por tecnologías como inteligencia artificial, analítica avanzada de datos, automatización robótica de procesos (RPA), biometría, computación en la nube y plataformas digitales de autoservicio.

Estas herramientas permiten mejorar la eficiencia operativa, optimizar la evaluación crediticia, fortalecer la gestión de riesgos y brindar una mejor experiencia al cliente.

Sin embargo, el avance tecnológico también incrementa la exposición a riesgos de ciberseguridad, fraude digital y continuidad operativa.

Considerando las limitaciones tecnológicas actuales identificadas en FINANTEL, la modernización tecnológica se convierte en un factor crítico para garantizar la sostenibilidad institucional.

Impacto para FINANTEL:

- Necesidad de modernizar el core financiero y la infraestructura tecnológica.
- Implementación de herramientas digitales para originación, seguimiento y cobranza de créditos.
- Fortalecimiento de la ciberseguridad y continuidad del negocio.
- Incorporación de analítica de datos para la toma de decisiones estratégicas.
- Reducción de costos operativos mediante automatización de procesos.

Nivel de impacto: Muy Alto.

7.5. Factor Ambiental (E)

La sostenibilidad ambiental está adquiriendo mayor relevancia dentro del sistema financiero, impulsada por estándares internacionales de finanzas sostenibles, criterios ESG (Environmental, Social and Governance) y nuevas expectativas de inversionistas, reguladores y consumidores.

Si bien el impacto ambiental directo de una cooperativa financiera es limitado, las entidades financieras desempeñan un rol relevante en la promoción de actividades económicas sostenibles mediante políticas de financiamiento responsables.

Asimismo, los eventos climáticos extremos pueden afectar indirectamente la capacidad de pago de los socios y la continuidad operativa de la institución.

Impacto para FINANTEL:

- Incorporación progresiva de criterios ambientales en la gestión de riesgos.
- Desarrollo de productos financieros orientados a eficiencia energética y mejoras sostenibles.
- Fortalecimiento de la digitalización para reducir el consumo de papel y recursos físicos.
- Evaluación de riesgos climáticos dentro del marco de gestión integral de riesgos.

Nivel de impacto: Medio.

7.6. Factor Legal y Regulatorio (L)

El entorno regulatorio de las COOPAC continúa fortaleciéndose a través de nuevas disposiciones emitidas por la SBS relacionadas con solvencia, patrimonio efectivo, gestión integral de riesgos, gobierno corporativo, continuidad del negocio, seguridad de la información, prevención de lavado de activos y protección de los ahorros de los socios.

La tendencia regulatoria apunta hacia una supervisión cada vez más similar a la aplicada a entidades del sistema financiero tradicional, exigiendo mayores capacidades de gestión, control interno y cumplimiento normativo.

Para FINANTEL, el cumplimiento regulatorio constituye un elemento fundamental para preservar la estabilidad institucional y consolidar el proceso de recuperación financiera.

Impacto para FINANTEL:

- Necesidad de fortalecer permanentemente el sistema de cumplimiento normativo.
- Actualización continua de reglamentos, políticas, manuales y procedimientos.
- Fortalecimiento del Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos.
- Incremento de costos asociados al cumplimiento regulatorio.
- Oportunidad de diferenciarse mediante altos estándares de transparencia y control.

Nivel de impacto: Muy Alto.

El análisis evidencia que los factores con mayor incidencia sobre el futuro de FINANTEL durante el periodo 2026-2028 son:

1. **Tecnológico (Muy Alto)** → Determinará la capacidad de competir, reducir costos y mejorar la experiencia del socio.
2. **Legal-Regulatorio (Muy Alto)** → Será clave para mantener la sostenibilidad y cumplir los requerimientos de la SBS.
3. **Económico (Alto)** → Influirá directamente en la rentabilidad, liquidez y calidad de cartera.
4. **Social (Alto)** → Condicionará la captación, retención y satisfacción de los socios.
5. **Político (Alto)** → Impactará principalmente a través de cambios regulatorios y niveles de supervisión.
6. **Ambiental (Medio)** → Representa una oportunidad de posicionamiento y una fuente emergente de riesgos que deberá incorporarse gradualmente en la gestión institucional.

Este análisis sustenta la necesidad de que el Plan de Fortalecimiento Institucional 2026-2028 priorice cuatro ejes estratégicos: **solidez financiera, transformación digital, fortalecimiento del gobierno corporativo y gestión integral de riesgos.**

8. MODELO CAPEI

El Modelo CAPEI evalúa cinco dimensiones críticas que determinan la sostenibilidad y competitividad de COOPAC FINANTEL: **Capital, Administración, Procesos, Eficiencia e Innovación.** La evaluación identifica fortalezas, brechas y prioridades de intervención para el periodo 2026-2028.

Componente	Diagnóstico Estratégico	Nivel de Madurez (1-5)	Brechas Identificadas	Objetivo Estratégico 2026-2028	Principales Acciones de Fortalecimiento
Capital	La cooperativa ha logrado revertir el patrimonio negativo y fortalecer su posición patrimonial, mejorando la confianza institucional. Sin embargo, la estructura financiera continúa presionada por obligaciones exigibles con los socios y la existencia de activos de baja liquidez.	4	• Baja capitalización voluntaria. • Alta concentración de pasivos exigibles. • Activos improductivos que limitan la liquidez. • Necesidad de diversificar las fuentes de fondeo.	Consolidar una estructura patrimonial sólida, incrementar la liquidez y fortalecer la solvencia institucional.	• Implementar un Programa Permanente de Capitalización de Socios. • Monetizar activos no estratégicos. • Optimizar la estructura de fondeo. • Fortalecer la gestión del patrimonio efectivo y de la liquidez.
Administración	Existe una estructura organizacional funcional y comprometida con el proceso de recuperación institucional. No obstante, es necesario fortalecer el gobierno corporativo, la planificación estratégica, la gestión por indicadores y la cultura organizacional basada en riesgos.	3	• Necesidad de fortalecer la gobernanza. • Gestión aún enfocada en la operación y no en resultados. • Escasa integración entre áreas estratégicas. • Oportunidades de mejora en la toma de decisiones basada en datos.	Consolidar un modelo moderno de gobierno corporativo y gestión institucional basado en riesgos, indicadores y mejora continua.	• Fortalecer los Comités de Apoyo. • Implementar tableros ejecutivos (KPIs y KRIs). • Actualizar el modelo organizacional. • Fortalecer la gestión del talento y la capacitación de directivos y funcionarios.
Procesos	Los procesos críticos presentan un nivel importante de intervención manual, duplicidad de actividades y limitada automatización, lo que afecta la eficiencia operativa y los tiempos de respuesta al socio.	2	• Procesos manuales. • Baja estandarización. • Escasa automatización. • Limitada integración entre sistemas. • Riesgo operativo elevado.	Optimizar y digitalizar los procesos críticos para reducir tiempos, costos y riesgos operacionales.	• Levantamiento y rediseño integral de procesos (BPM/Lean). • Automatización de procesos de crédito, cobranza y atención al socio.

					• Implementar gestión documental electrónica.
Eficiencia	La recuperación financiera aún no se refleja plenamente en indicadores de productividad. La estructura de costos continúa siendo elevada respecto al volumen de operaciones, especialmente por la incidencia de gastos administrativos y de personal.	3	• Costos fijos elevados. • Productividad mejorable. • Baja economía de escala. • Necesidad de incrementar ingresos recurrentes.	Mejorar la rentabilidad mediante mayor productividad, crecimiento de cartera y optimización de costos operativos.	• Incrementar sostenidamente la cartera de créditos. • Implementar presupuestos por centros de costos. • Automatizar procesos administrativos. • Desarrollar indicadores de productividad por área y colaborador. • Optimizar la estructura de gastos.
Innovación	La transformación digital se encuentra en una etapa inicial. La limitada disponibilidad de canales digitales, analítica de datos y herramientas tecnológicas reduce la competitividad frente a otras entidades financieras.	2	• Baja digitalización. • Escasos canales de autoservicio. • Limitado uso de analítica e inteligencia artificial. • Ciberseguridad susceptible de fortalecimiento.	Desarrollar un ecosistema digital moderno que mejore la experiencia del socio y fortalezca la eficiencia institucional.	• Implementar la Hoja de Ruta de Transformación Digital 2026-2028. • Modernizar el Core Financiero. • Desarrollar App Móvil y Oficina Virtual. • Incorporar analítica de datos e inteligencia artificial en la evaluación crediticia y cobranza. • Fortalecer la ciberseguridad y la continuidad del negocio.

Resultado Consolidado del Modelo CAPEI

Componente	Calificación
Capital	4.0
Administración	3.0
Procesos	2.0
Eficiencia	3.0
Innovación	2.0
Promedio General	2.8 / 5.0

Nivel de Madurez Institucional: Intermedio – En proceso de consolidación

FINANTEL ha logrado avances significativos en el fortalecimiento de su posición patrimonial y en la recuperación de la calidad de su cartera, evidenciando una mejora en su estabilidad financiera. Sin embargo, el análisis CAPEI muestra que la sostenibilidad de estos resultados dependerá de la capacidad de la cooperativa para modernizar su modelo de gestión, digitalizar sus procesos, optimizar la eficiencia operativa y consolidar un gobierno corporativo orientado a la gestión por riesgos y resultados.

Los componentes de Procesos e Innovación representan las principales brechas estratégicas y deben constituir los ejes prioritarios de inversión durante el periodo 2026-2028. Paralelamente, el fortalecimiento del Capital, la Administración y la Eficiencia permitirá consolidar la recuperación financiera, mejorar la competitividad y asegurar el cumplimiento de las exigencias regulatorias de la SBS.

Este modelo CAPEI, además de servir como diagnóstico, establece una línea base para monitorear la evolución institucional mediante indicadores de desempeño, facilitando la evaluación periódica del avance del Plan Integral de Fortalecimiento Institucional 2026-2028.

9. MAPA ESTRATÉGICO

9.1. Propósito estratégico

El Mapa Estratégico de COOPAC FINANTEL 2026–2028 constituye la representación integrada de los objetivos institucionales que permitirán consolidar la recuperación financiera, fortalecer la solvencia, modernizar la operación, mejorar la experiencia del socio y asegurar el cumplimiento prudencial exigido por la SBS.

El mapa se estructura bajo la metodología del Balanced Scorecard, articulando cinco perspectivas: financiera-patrimonial, socios y mercado, procesos internos, aprendizaje e innovación, y gobierno corporativo-riesgos-cumplimiento. Esta estructura responde a los principales desafíos identificados: presión de liquidez por obligaciones con socios, activos inmovilizados, necesidad de transformación digital, fortalecimiento del gobierno corporativo y gestión integral de riesgos.

9.2. Visión estratégica 2028

Ser reconocida en 2028 como una COOPAC modelo en resiliencia, solvencia, transformación digital y buen gobierno corporativo dentro del sistema supervisado por la SBS en el Perú.

Esta visión se sostiene en una misión orientada a brindar soluciones financieras ágiles, seguras y competitivas, promoviendo el ahorro, el crédito responsable y el bienestar de los socios bajo principios cooperativos y gestión prudente de riesgos.

9.3. Mapa estratégico institucional

Perspectiva	Objetivo estratégico	Resultado esperado 2028	Indicadores clave
Financiera y patrimonial	Consolidar el fortalecimiento patrimonial continuo	Patrimonio positivo, solvencia sostenida y rentabilidad adecuada	Patrimonio neto, ROE, margen financiero neto, nivel de reservas
	Fortalecer la liquidez institucional	Cumplimiento ordenado de obligaciones con socios y CDP	Fondos disponibles, brecha de liquidez, cumplimiento del cronograma de devolución
	Monetizar activos improductivos	Reducción de activos inmovilizados y generación de liquidez	Recuperación de cuenta PrestaPerú, venta o rentabilización de inmuebles
Socios y mercado	Recuperar y fortalecer la confianza de los socios	Mayor fidelización, retención y captación de nuevos socios	Nivel de satisfacción, tasa de retención, nuevos socios captados
	Ampliar convenios institucionales y productos financieros	Crecimiento de colocaciones sanas y diversificación de ingresos	Nuevos convenios, cartera vigente, ingresos por nuevos productos
	Mejorar la experiencia del socio	Atención más ágil, digital y transparente	Tiempo de atención, uso de canales digitales, reclamos resueltos
Procesos internos	Optimizar la calidad de cartera	Morosidad controlada y recuperación sostenida	Ratio de morosidad, cartera judicial, recuperaciones mensuales
	Digitalizar procesos críticos	Procesos más eficientes, trazables y con menor riesgo operativo	% de procesos digitalizados, tiempos de aprobación, errores operativos
	Fortalecer la gestión de costos y productividad	Mayor eficiencia operativa y rentabilidad	Gastos administrativos/ingresos, productividad por colaborador, eficiencia operativa

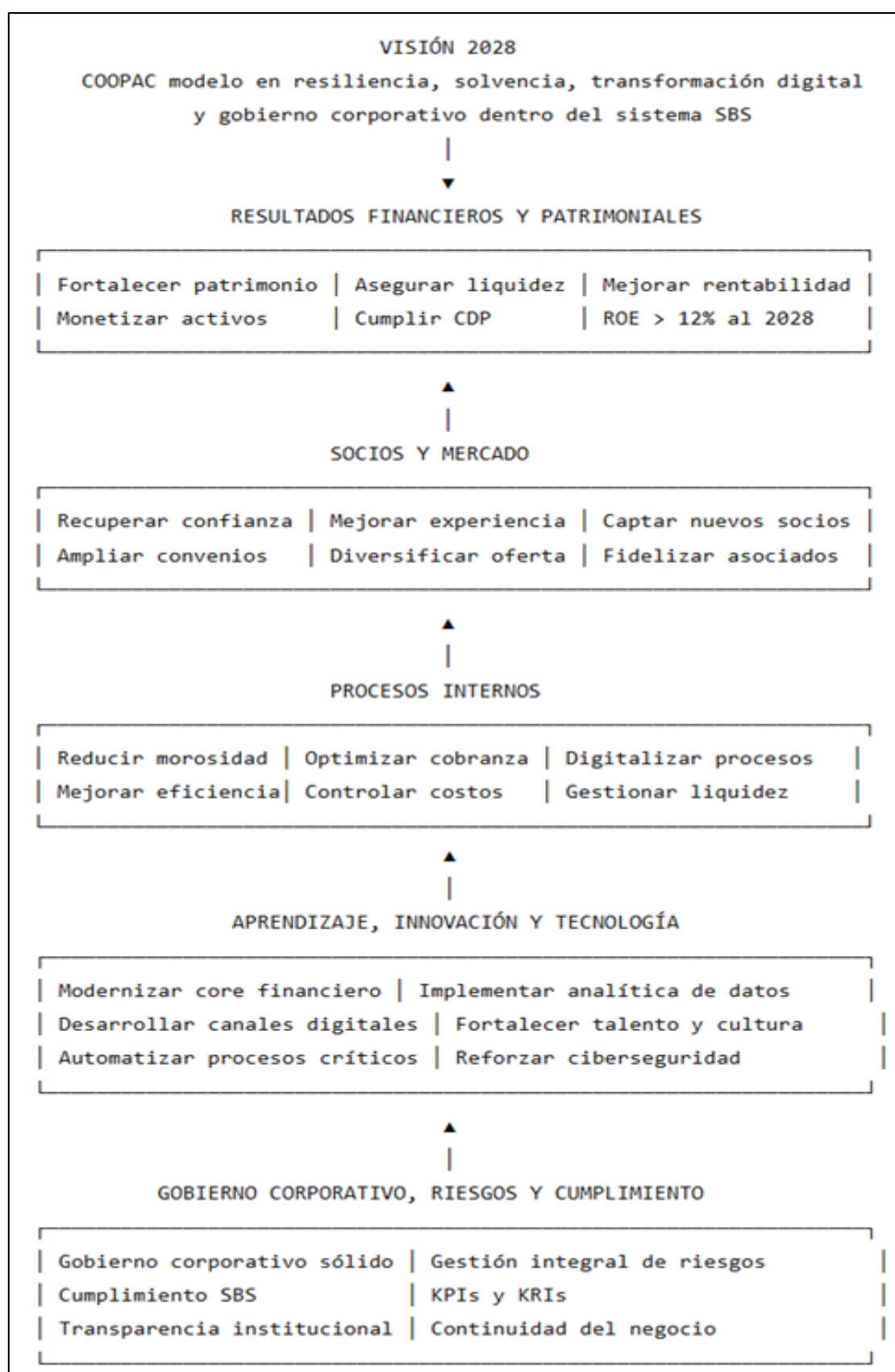
Aprendizaje, innovación y tecnología	Implementar la transformación digital integral	Ecosistema digital moderno y seguro	Avance de hoja de ruta digital, app/oficina virtual, automatización
	Incorporar analítica de datos para crédito, cobranza y riesgos	Decisiones basadas en información y alertas tempranas	Modelos analíticos implementados, tableros ejecutivos, KRIs activos
	Fortalecer capacidades del talento humano	Cultura de desempeño, riesgos y mejora continua	Horas de capacitación, evaluación de desempeño, cumplimiento de metas por área
Gobierno, riesgos y cumplimiento	Consolidar el gobierno corporativo	Órganos de gobierno fortalecidos y decisiones basadas en indicadores	Sesiones de comités, cumplimiento de acuerdos, políticas actualizadas
	Fortalecer la gestión integral de riesgos	Riesgos financieros, operativos, tecnológicos y reputacionales controlados	KRIs, límites de riesgo, reportes de riesgos, planes de mitigación
	Asegurar cumplimiento regulatorio SBS	Normalización prudencial y reducción de observaciones regulatorias	Observaciones SBS atendidas, cumplimiento normativo, auditorías sin hallazgos críticos

9.4. Relación causa-efecto del mapa estratégico.

El fortalecimiento institucional de FINANTEL se construye sobre una lógica de causa y efecto:

1. **Gobierno corporativo, talento, tecnología e innovación** fortalecen las capacidades internas de la cooperativa.
2. Estas capacidades permiten **digitalizar procesos, controlar riesgos, mejorar la cobranza y elevar la eficiencia operativa.**
3. La mejora de procesos genera **mejor experiencia del socio, mayor confianza, crecimiento de convenios y colocaciones sanas.**
4. La recuperación de confianza y la eficiencia comercial-financiera permiten **fortalecer liquidez, rentabilidad, patrimonio y sostenibilidad institucional.**
5. La solidez financiera y el cumplimiento regulatorio consolidan la posición de FINANTEL como una COOPAC moderna, solvente y supervisada bajo estándares prudenciales.

9.5. Representación gráfica del mapa estratégico



El Mapa Estratégico 2026–2028 de COOPAC FINANTEL orienta a la institución hacia una segunda etapa de recuperación: pasar de la estabilización financiera a la sostenibilidad competitiva. La ruta estratégica se sostiene en cinco pilares: solvencia, liquidez, cartera sana, transformación digital y gobierno corporativo con gestión integral de riesgos.

La ejecución disciplinada de este mapa permitirá consolidar los avances patrimoniales alcanzados, reducir vulnerabilidades estructurales, fortalecer la confianza de los socios, mejorar la eficiencia operativa y posicionar a FINANTEL como una cooperativa moderna, prudente y sostenible dentro del sistema supervisado por la SBS.

10. BALANCED SCORECARD

A continuación, se presenta el **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) 2026–2028 para COOPAC FINANTEL**, alineado al mapa estratégico y al proceso de fortalecimiento institucional descrito en el plan.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Frecuencia	Responsable	Principales Iniciativas
Financiera	Fortalecer el patrimonio institucional	Índice de solvencia patrimonial	Patrimonio efectivo / Activos ponderados por riesgo	Cumplimiento SBS	+5% sobre 2026	+10% sobre 2026	Mensual	Gerencia General / Contabilidad	Programa de capitalización, fortalecimiento patrimonial y optimización del patrimonio efectivo. Plan Integral de Liquidez, diversificación de fondeo y gestión de activos y pasivos.
	Mejorar la liquidez institucional	Ratio de liquidez	Activos líquidos / Obligaciones exigibles	≥ Nivel regulatorio	5%	10%	Mensual	Administración y Finanzas	
	Incrementar la rentabilidad	ROA y ROE	Utilidad / Activos promedio y Utilidad / Patrimonio promedio	ROA positivo	ROA >1%	ROA >1.5%	Trimestral	Gerencia General	Optimización de ingresos y reducción de costos.
	Incrementar la cartera de créditos	Crecimiento anual de cartera	Variación % cartera	15%	18%	20%	Mensual	Negocios	Expansión de convenios y nuevos productos crediticios.
	Optimizar la eficiencia operativa	Índice de eficiencia	Gastos administrativos / Ingresos financieros	≤70%	≤65%	≤60%	Mensual	Administración y Finanzas	Automatización de procesos y control presupuestal.
Socio	Incrementar la satisfacción del socio	Índice de satisfacción	Encuesta de satisfacción	≥80%	≥85%	≥90%	Semestral	Negocios	Programa de experiencia del socio y mejora continua del servicio.
	Incrementar la fidelización	Índice de permanencia	Socios activos / Total socios	92%	94%	95%	Trimestral	Negocios	Programa de fidelización y comunicación institucional.
	Captar nuevos socios	Número de nuevos socios	Registro de afiliaciones	10%	15%	20%	Mensual	Negocios	Convenios corporativos y campañas comerciales.
	Incrementar el uso de canales digitales	% de operaciones digitales	Operaciones digitales / Total operaciones	25%	45%	70%	Mensual	TI y Negocios	Implementación de App móvil, banca virtual y autoservicio.

Procesos Internos	Reducir la morosidad	Índice de mora	Cartera atrasada / Cartera total	≤8.5%	≤7.5%	≤6.5%	Mensual	Riesgos / Negocios	Plan Integral de Recuperación de Cartera.
	Optimizar el tiempo de aprobación de créditos	Tiempo promedio	Horas desde solicitud hasta desembolso	48 h	24 h	12 h	Mensual	Negocios / TI	Automatización del proceso crediticio.
	Fortalecer el cumplimiento regulatorio	% de cumplimiento SBS	Obligaciones cumplidas / Obligaciones aplicables	100%	100%	100%	Trimestral	Riesgos / Cumplimiento	Seguimiento regulatorio y actualización normativa.
	Fortalecer el Gobierno Corporativo	% de acuerdos ejecutados	Acuerdos ejecutados / Acuerdos aprobados	90%	95%	100%	Trimestral	Gerencia General	Fortalecimiento de comités y seguimiento de acuerdos.
	Reducir riesgos operacionales	Número de eventos de riesgo	Registro institucional	-20%	-40%	-60%	Trimestral	Unidad de Riesgos	Implementación de controles y automatización de procesos.
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer las competencias del personal	Horas de capacitación por colaborador	Total horas / Número de colaboradores	30	40	50	Anual	Recursos Humanos	Plan anual de capacitación y certificaciones.
	Impulsar la transformación digital	Nivel de ejecución de la hoja de ruta	% de proyectos implementados	40%	70%	100%	Trimestral	TI	Programa de Transformación Digital 2026-2028.
	Modernizar la infraestructura tecnológica	Disponibilidad de servicios TI	Tiempo disponible / Tiempo total	99%	99.50%	99.90%	Mensual	TI	Renovación del Core Financiero y mejora de infraestructura.
	Fortalecer la cultura de riesgos	Índice de madurez en riesgos	Evaluación institucional	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Anual	Unidad de Riesgos	Programa de Cultura de Riesgos y capacitación institucional.

Tablero Ejecutivo del Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos	Indicadores Clave
Financiera	5	Solvencia, liquidez, ROA, crecimiento de cartera y eficiencia operativa.
Socios	4	Satisfacción, fidelización, captación y uso de canales digitales.
Procesos Internos	5	Morosidad, tiempo de aprobación, cumplimiento regulatorio, gobierno corporativo y riesgo operacional.
Aprendizaje y Crecimiento	4	Capacitación, transformación digital, disponibilidad tecnológica y cultura de riesgos.

Total: 18 Objetivos Estratégicos y 18 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).

Factores Críticos de Éxito

La ejecución del Balanced Scorecard dependerá de cinco factores críticos:

1. **Compromiso del Consejo de Administración y la Gerencia General**, garantizando el seguimiento periódico de los indicadores y la toma oportuna de decisiones.
2. **Asignación de responsables y recursos**, de modo que cada iniciativa estratégica cuente con presupuesto, cronograma y responsables claramente definidos.
3. **Implementación de un tablero de control institucional (Dashboard)** que consolide en tiempo real los KPIs, KRIs y el avance de los proyectos estratégicos.
4. **Integración con la gestión de riesgos**, vinculando cada objetivo e indicador con los riesgos institucionales y los controles definidos en la Matriz Integral de Riesgos.
5. **Revisión periódica y mejora continua**, evaluando trimestralmente el cumplimiento de metas y ajustando las iniciativas conforme evolucionen el entorno económico, la situación financiera de FINANTEL y las disposiciones de la SBS.

Este Balanced Scorecard proporciona una base sólida para la gestión estratégica de FINANTEL durante el periodo **2026-2028**, al convertir la estrategia en objetivos medibles, facilitar la rendición de cuentas y apoyar la toma de decisiones basada en resultados.

11. MATRIZ DE RIESGOS

Se ha elaborado la **Matriz Integral de Riesgos 2026–2028 para COOPAC FINANTEL**, alineada al proceso de fortalecimiento institucional, enfoque SBS y a los ejes del Balanced Scorecard.

ESTRUCTURA DE CALIFICACIÓN

- **Probabilidad (P):** 1–5
- **Impacto (I):** 1–5
- **Nivel de Riesgo Inherente:** $P \times I$
- **Riesgo Residual:** después de controles
-  Bajo |  Medio |  Alto |  Crítico

Código	Tipo de Riesgo	Evento de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Inherente	Controles Clave	KRI (Indicador)	Riesgo Residual	Responsable
R1	Liquidez	Incumplimiento de devolución de CDP	4	5	20 ●	Plan de liquidez, monetización de activos, gestión de caja	Ratio liquidez < 1.1	12 ●	Finanzas
R2	Crédito	Incremento de morosidad en cartera	4	5	20 ●	Scoring, cobranza judicial, convenios planilla	Morosidad > 8%	12 ●	Créditos
R3	Operacional	Errores en procesos manuales	4	4	16 ●	Automatización BPM, control interno	Incidencias operativas	8 ●	Operaciones
R4	Tecnológico	Caídas de sistemas / core financiero	3	5	15 ●	Continuidad TI, backups, cloud	Disponibilidad < 98%	9 ●	TI
R5	Ciberseguridad	Ataques o fuga de información	3	5	15 ●	Firewall, SOC, MFA, monitoreo	Intentos de ataque	10 ●	TI / Riesgos
R6	Reputacional	Pérdida de confianza de socios	4	5	20 ●	Comunicación transparente, cumplimiento CDP	NPS < 60	11 ●	Gerencia
R7	Regulatorio SBS	Observaciones críticas no levantadas	3	5	15 ●	Cumplimiento normativo, auditoría interna	Nº observaciones SBS	8 ●	Cumplimiento
R8	Estratégico	Incumplimiento del plan 2026–2028	3	4	12 ●	KPIs, control de gestión	Desviación > 10% plan	7 ●	Planeamiento
R9	Mercado	Competencia financiera más agresiva	4	4	16 ●	Convenios, digitalización, diferenciación	Participación de mercado	10 ●	Comercial
R10	Fraude interno	Uso indebido de fondos o créditos	2	5	10 ●	Auditoría interna, segregación funciones	Casos de fraude	5 ●	Auditoría

MAPA DE CALOR DE RIESGOS (HEATMAP)

- Zona crítica (16–25): acción inmediata
- Zona alta (10–15): mitigación prioritaria
- Zona media (5–9): control permanente
- Zona baja (1–4): monitoreo

12. PLAN DE ACCIÓN

12.1. Acciones Prioritarias 2026: Estabilización Fortalecida

Durante 2026, FINANTEL debe concentrar su ejecución en acciones de impacto inmediato sobre liquidez, cartera, confianza, gobierno corporativo y digitalización inicial.

Item	Acción 2026	Responsable	Entregable	KPI de control
1	Elaborar flujo de caja proyectado mensual 2026–2028	Finanzas	Flujo de caja institucional	Reporte mensual aprobado
2	Controlar cronograma de devolución de CDP	Tesorería / Gerencia	Cronograma actualizado	Cumplimiento 100%
3	Definir estrategia de monetización de activos	Gerencia / Legal	Plan de monetización	Monto recuperado
4	Ejecutar recuperación intensiva de cartera vencida y judicial	Cobranzas / Legal	Plan mensual de recuperación	Morosidad $\leq 8.5\%$
5	Revisar políticas de crédito y provisiones	Riesgos / Créditos	Manual actualizado	Política aprobada
6	Mapear procesos críticos de crédito, cobranza y atención	Operaciones / TI	Mapa de proceso	100% procesos críticos mapeados
7	Implementar tablero mensual de KPIs y KRIs	Planeamiento / Riesgos	Dashboard ejecutivo	Reporte mensual
8	Activar plan de comunicación con socios	Gerencia / Marketing	Plan comunicacional	NPS ≥ 60
9	Fortalecer comités de riesgos, auditoría y cumplimiento	Consejo / Gerencia	Actas y acuerdos	Cumplimiento $\geq 95\%$
10	Actualizar matriz de riesgos institucional	Riesgos	Matriz aprobada	KRIs monitoreados

12.2. Acciones 2027: Consolidación Operativa y Crecimiento Selectivo

Durante 2027, la cooperativa debe pasar de la estabilización al crecimiento prudente, con énfasis en automatización, nuevos productos, convenios y analítica de datos.

Item	Acción 2027	Responsable	Entregable	KPI de control
1	Automatizar procesos administrativos y comerciales	TI / Operaciones	Procesos automatizados	$\geq 50\%$ procesos digitales
2	Implementar herramientas de analítica de datos	TI / Riesgos / Comercial	Tableros BI	Áreas críticas con BI
3	Ampliar convenios corporativos	Comercial / Gerencia	Nuevos convenios	Crecimiento de cartera sana
4	Diversificar productos financieros	Comercial / Riesgos	Portafolio actualizado	Nuevos productos lanzados
5	Fortalecer scoring crediticio	Riesgos / Créditos	Modelo de evaluación	Mora temprana controlada
6	Implementar presupuesto por centros de costo	Finanzas / Gerencia	Presupuesto operativo	Gasto controlado
7	Desarrollar programa de fidelización de socios	Comercial / Atención al Socio	Programa de fidelización	Retención creciente
8	Implementar evaluación de desempeño	RR. HH. / Gerencia	Sistema de desempeño	100% áreas evaluadas
9	Reducir observaciones regulatorias pendientes	Cumplimiento / Auditoría	Plan de cierre SBS	0 críticas pendientes
10	Fortalecer ciberseguridad y continuidad de negocio	TI / Riesgos	Plan probado	Pruebas DRP ejecutadas

12.3. Acciones 2028: Sostenibilidad, Rentabilidad y Posicionamiento

Durante 2028, FINANTEL debe consolidar su modelo de crecimiento sostenible, rentabilidad y madurez institucional.

Item	Acción 2028	Responsable	Entregable	KPI de control
1	Consolidar ROE superior al 12%	Gerencia / Finanzas	Resultado financiero anual	ROE > 12%
2	Mantener morosidad por debajo de 6%	Créditos / Riesgos / Cobranzas	Cartera sana	Mora < 6%
3	Alcanzar digitalización integral de procesos clave	TI / Operaciones	Procesos digitalizados	≥ 60%
4	Consolidar gobierno corporativo basado en indicadores	Consejo / Gerencia	Modelo de gobierno	KPIs monitoreados
5	Posicionar a FINANTEL como COOPAC moderna y solvente	Gerencia / Marketing	Estrategia reputacional	NPS ≥ 75
6	Fortalecer cumplimiento prudencial sostenible	Cumplimiento / Riesgos	Informe regulatorio	0 observaciones críticas
7	Consolidar cultura de riesgos y eficiencia	RR. HH. / Riesgos	Programa institucional	Cumplimiento ≥ 85%
8	Evaluar resultados del Plan 2026–2028	Gerencia / Planeamiento	Informe final de cierre	Metas estratégicas cumplidas

12.4. Plan de Acción por Áreas

Consejo de Administración

Responsabilidades principales:

- Aprobar el Plan de Acción 2026–2028.
- Supervisar el cumplimiento de KPIs estratégicos.
- Fortalecer comités de apoyo.
- Aprobar políticas de riesgos, liquidez, crédito y cumplimiento.
- Realizar seguimiento trimestral del avance institucional.

Entregables:

- Actas de aprobación.
- Seguimiento trimestral del BSC.
- Evaluación anual de cumplimiento estratégico.

Gerencia General

Responsabilidades principales:

- Liderar la ejecución integral del plan.
- Coordinar a las áreas responsables.
- Elevar reportes mensuales al Consejo.
- Tomar decisiones correctivas ante desviaciones.
- Asegurar la alineación entre presupuesto, riesgos y estrategia.

Entregables:

- Reporte ejecutivo mensual.
- Informe trimestral de avance.
- Planes correctivos por desviación.

Finanzas y Tesorería

Responsabilidades principales:

- Gestionar liquidez.
- Controlar flujo de caja.
- Cumplir cronograma de CDP.
- Fortalecer patrimonio.
- Controlar gastos y rentabilidad.

Indicadores:

- Ratio de liquidez.
- Patrimonio neto.
- ROE.
- Cumplimiento de cronograma CDP.
- Gastos operativos / ingresos.

Créditos, Cobranzas y Legal

Responsabilidades principales:

- Reducir morosidad.
- Recuperar cartera vencida y judicial.
- Fortalecer evaluación crediticia.
- Priorizar créditos con descuento por planilla.
- Gestionar recuperación de activos críticos.

Indicadores:

- Ratio de morosidad.
- Recuperación mensual.
- Mora temprana.
- Cartera judicial.
- Provisiones.

Tecnología y Operaciones

Responsabilidades principales:

- Digitalizar procesos críticos.

- Modernizar sistemas.
- Implementar canales digitales.
- Fortalecer seguridad de la información.
- Reducir errores operativos.

Indicadores:

- Procesos digitalizados.
- Disponibilidad de sistemas.
- Incidentes tecnológicos.
- Tiempo de atención.
- Automatización de procesos.

Riesgos, Cumplimiento y Auditoría

Responsabilidades principales:

- Implementar la matriz integral de riesgos.
- Monitorear KRIs.
- Atender observaciones SBS.
- Evaluar controles internos.
- Emitir alertas tempranas.

Indicadores:

- KRIs dentro de límites.
- Observaciones SBS pendientes.
- Informes de auditoría.
- Riesgo residual.
- Cumplimiento normativo.

Comercial y Atención al Socio

Responsabilidades principales:

- Fortalecer confianza del socio.
- Captar nuevos socios.
- Ampliar convenios.
- Mejorar experiencia de atención.
- Implementar comunicación transparente.

Indicadores:

- NPS.
- Socios activos.
- Retención.

- Reclamos.
- Convenios nuevos.

12.5. Sistema de Seguimiento y Control

El plan será monitoreado bajo un modelo de control mensual, trimestral y anual.

Seguimiento mensual

- Revisión de KPIs financieros.
- Revisión de KRIs críticos.
- Avance de cartera y cobranza.
- Cumplimiento de liquidez y CDP.
- Estado de iniciativas estratégicas.

Seguimiento trimestral

- Informe al Consejo de Administración.
- Evaluación de desviaciones.
- Revisión de riesgos residuales.
- Actualización de planes correctivos.
- Priorización presupuestal.

Seguimiento anual

- Evaluación integral del Balanced Scorecard.
- Revisión del cumplimiento de metas.
- Actualización del plan operativo.
- Evaluación de gobierno corporativo.
- Informe de fortalecimiento institucional.

13. PRESUPUESTO REFERENCIAL

ANEXO 1: PRESUPUESTO 2026

DESCRIPCION DE CUENTAS	Ene-26	Feb-26	Mar-26	Abr-26	May-26	Jun-26	Jul-26	Ago-26	Set-26	Oct-26	Nov-26	Dic-25	AL 31.12.2026
	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	TOT.PRES.
INGRESOS POR INTERESES	428.829	417.136	596.654	384.224	430.237	396.357	416.758	379.524	399.034	418.284	437.077	455.828	5.159.941
INTERESES Y RENDIMIENTOS POR DISPONIBLES	7.986	8.993	10.053	13.406	18.321	5.723	5.247	5.128	5.099	5.300	5.194	5.180	95.631
RENDIMIENTO DEVENGADO	7.986	8.993	10.053	13.406	18.321	5.723	5.247	5.128	5.099	5.300	5.194	5.180	95.631
INTERESES POR CREDITOS	420.843	408.144	586.601	370.818	411.915	390.634	411.510	374.396	393.935	412.984	431.884	450.648	5.064.310
INTERESES POR CRED. VIGENTES	405.096	390.201	552.157	367.656	383.282	377.793	398.914	361.830	381.074	400.090	418.886	437.470	4.874.448
INTERESES POR CRED. VENCIDOS	471	4.497	2.661	1.249	5.408	8.952	8.936	8.963	9.028	9.125	9.249	9.399	77.938
INTERESES POR CRED. REFINANCIADO	8.561	8.721	12.872	53	18.485	860	860	865	876	889	905	923	54.869
INTERESES POR CRED. JUDICIALES	669	783	15.862	-	1.477	-	-	-	-	-	-	-	18.790
INTERES MORATORIO	6.046	3.943	3.049	1.860	3.263	3.029	2.800	2.738	2.958	2.881	2.844	2.855	38.265
GASTOS POR INTERESES	53.185	5.556	21.831	-34.437	36.488	51.507	51.016	50.523	50.039	49.555	49.078	48.606	432.948
OBLIGACIONES CON SOCIOS	53.185	5.556	21.831	-34.437	36.488	51.507	51.016	50.523	50.039	49.555	49.078	48.606	432.948
DEPOSITOS DE AHORRO ACTIVOS EN SOLES	405	350	384	369	393	467	471	470	472	470	471	471	5.193
DEPOSITOS A PLAZO	52.780	5.205	21.447	-34.805	36.095	51.041	50.545	50.053	49.567	49.085	48.608	48.135	427.755
MARGEN FINANCIERO BRUTO	375.644	411.581	574.823	418.660	393.749	344.850	365.741	329.001	348.995	368.729	387.999	407.222	4.726.993
INGRESOS FINANCIEROS DIVERSOS	123.660	132.374	83.076	22.820	117.763.05	-	-	-	-	-	-	-	479.693
INGRESOS POR RECUPERACION DE CARTERA CASTIGADA	123.660	132.374	83.076	22.820	117.763								479.693
MARGEN FINANCIERO NETO	499.304	543.955	657.899	441.480	511.512	344.850	365.741	329.001	348.995	368.729	387.999	407.222	5.206.686
INGRESOS FINANCIEROS DIVERSOS	100	141	184	102	1.141	200	200	200	200	200	200	200	3.068
CUOTA DE INSCRIPCION NUEVOS SOCIOS	100	140	180	100	140	200	200	200	200	200	200	200	2.060
INGRESOS POR GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	-	0	1	1.001	-	-	-	-	-	-	-	1.003
REDONDEO	0	1	4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	5
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	9.616	8.973	9.623	9.734	9.294	9.700	9.894	9.887	9.822	9.826	9.857	9.848	116.076
MANTENIMIENTO DE CUENTAS PORTES COMISIONES BANK	2.865	2.330	3.235	3.203	2.908	3.399	3.492	3.483	3.449	3.456	3.470	3.464	38.755
SERVICIO DE PROTECCION AL AHORRISTA	6.751	6.643	6.388	6.531	6.386	6.301	6.402	6.405	6.373	6.370	6.387	6.384	77.321
MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR	489.788	535.122	648.460	431.848	503.359	335.349	356.047	319.313	339.373	359.103	378.341	397.574	5.093.679
RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS	-2.743	747	34.003	6.355	-25.779	-	-	-	-	-	-	-	12.582
UTILIDAD PERDIDA DIFERENCIA DE CAMBIO	-2.743	747	34.003	6.355	-25.779	-	-	-	-	-	-	-	12.582
GANANCIAS DE INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS Y ASOCIADA	13	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13
DIFERENCIA POR NIVELACION DE CAMBIO	2.757	-747	-34.003	-6.355	25.779	-	-	-	-	-	-	-	-12.568
MARGEN OPERACIONAL	487.045	535.869	682.463	438.203	477.580	335.349	356.047	319.313	339.373	359.103	378.341	397.574	5.106.261

DESCRIPCION DE CUENTAS	Ene-26	Feb-26	Mar-26	Abr-26	May-26	Jun-26	Jul-26	Ago-26	Set-26	Oct-26	Nov-26	Dic-25	AL 31.12.2026
	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	PRESUP.	TOT.PRES.
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	6,722	5,827	5,863	6,281	5,877	5,962	5,996	6,029	5,966	30,988	5,995	5,994	97,499
IMPUESTO AL VALOR PREDIAL	1,893	1,901	1,897	1,897	1,951	1,911	1,914	1,918	1,924	1,917	1,918	1,919	22,962
ARBITRIOS MUNICIPALES	2,633	1,930	1,930	1,930	1,931	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	1,930	23,868
LICENCIAS MUNICIPALES	116	116	116	116	116	116	116	116	116	25,116	116	116	26,394
CONTRIBUCION SBS	1,758	1,758	1,758	1,764	1,764	1,761	1,762	1,763	1,763	1,762	1,762	1,763	21,138
ITF + IGV	321	121	161	573	115	243	273	301	233	262	267	266	3,137
DEPRECIACIONES-AMORTIZACIONES	18,901	16,010	18,598	16,960	17,690	17,314	17,640	17,401	17,511	17,467	17,505	17,471	210,468
DEPRECIACION DE EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	7,694	6,941	8,447	7,454	7,934	7,694	7,882	7,741	7,813	7,783	7,805	7,785	92,975
MUEBLES	522	462	449	372	388	417	406	396	402	405	402	401	5,022
EQUIPOS	1,508	1,315	1,483	1,191	1,082	1,268	1,256	1,199	1,201	1,231	1,222	1,213	15,169
COMPUTO ELECTRONICO	1,601	843	1,079	1,032	1,147	1,025	1,071	1,069	1,078	1,061	1,069	1,069	13,142
AMORTIZACION DE SOFTWARE ADQUIRIDO	7,577	6,449	7,140	6,910	7,140	6,910	7,025	6,996	7,018	6,987	7,006	7,002	84,160
MARGEN OPERACIONAL NETO	169,267	237,248	359,296	119,584	172,647	-42,140	-36,048	-104,832	-59,823	-28,861	34,757	17,940	839,035
PROVISIONES PARA LITIGIOS Y DEMANDAS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
RESULTADO DE OPERACION	159,267	227,248	349,296	109,584	162,647	-52,140	-46,048	-114,832	-69,823	-38,861	24,757	7,940	719,035
OTROS INGRESOS Y GASTOS	3,708	5,272	-2,292	2,349	7,782	3,500	3,400	-4,400	3,400	3,400	3,400	3,400	32,919
ACTIVIDADES ASOCIATIVAS	47	80	5,760	1,042	-	-	-	7,800	-	-	-	-	14,729
GASTOS DE IMPRESOS DE ELECCIONES	47	80	-	63	-	-	-	-	-	-	-	-	189
GASTOS DE COMUNICACIÓN A ELECCIONES	-	-	1,180	-	-	-	-	2,000	-	-	-	-	3,180
GASTOS DE REFRIGERIOS Y ATENCIONES DE ELECCIONES	-	-	1,535	-	-	-	-	2,000	-	-	-	-	3,535
OTROS GASTOS DE ELECCIONES	-	-	450	-	-	-	-	500	-	-	-	-	950
GASTOS DE COMUNICACIONES DE ASAMBLEA GENERAL	-	-	700	-	-	-	-	1,000	-	-	-	-	1,700
GASTOS DE REFRIGERIOS Y ATENCIONES DE ASAMBLEA GE	-	-	1,881	700	-	-	-	2,000	-	-	-	-	4,581
OTROS GASTOS DE ASAMBLEA GENERAL	-	-	15	279	-	-	-	300	-	-	-	-	594
SANCIONES ADMINISTRATIVAS Y FISCALES	15	12	11	8	-1,960	-	-	-	-	-	-	-	-1,915
PERDIDA EN VENTA DE INMUEBLES					-1,966								-1,966
SANCIONES ADMINISTRATIVAS Y FISCALES	15	12	11	8	6	-	-	-	-	-	-	-	52
INGRESOS DE CUENTA POR COBRAR	400	2,000	-	-	2,300	-	-	-	-	-	-	-	4,700
CUENTAS POR COBRAR GASTOS JUDICIALES	-	-	-	-	2,000	-	-	-	-	-	-	-	2,000
CUENTAS POR COBRAR GASTOS NOTARIALES	400	2,000	-	-	300	-	-	-	-	-	-	-	2,700
INGRESOS POR ARRENDAMIENTOS	3,370	3,363	3,479	3,399	3,522	3,500	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	41,033
ARRENDAMIENTO AIRE EQUIPO NEXT EL	3,370	3,363	3,479	3,399	3,522	3,500	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	3,400	41,033
RESULTADO MENSUAL	162,975	232,519	347,004	111,933	170,430	-48,640	-42,648	-119,232	-66,423	-35,461	28,157	11,340	751,955
RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO		395,495	742,499	854,432	1,024,862	976,222	933,574	814,342	747,918	712,457	740,614	751,955	

14. GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo constituye el pilar institucional que garantiza la dirección, supervisión y control efectivo de COOPAC FINANTEL, asegurando la toma de decisiones alineada a la estrategia, la gestión prudencial de riesgos y el cumplimiento regulatorio exigido por la SBS.

Este capítulo es crítico dentro del proceso de fortalecimiento institucional debido a la necesidad de consolidar la confianza de los socios, mejorar la transparencia y asegurar la sostenibilidad del modelo cooperativo.

PRINCIPIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO

- Transparencia en la gestión.
- Responsabilidad de los órganos de gobierno.
- Independencia en la toma de decisiones.
- Protección del socio ahorrista.
- Gestión basada en riesgos.
- Cumplimiento regulatorio estricto SBS.
- Eficiencia y sostenibilidad institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la toma de decisiones basada en indicadores (KPIs y KRIs).
- Incrementar la supervisión efectiva del Consejo de Administración.
- Garantizar independencia funcional del Consejo de Vigilancia.
- Fortalecer la cultura de riesgos en todos los niveles.
- Asegurar el cumplimiento oportuno de la normativa SBS.
- Mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones.

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Fortalecimiento de comités

- Rediseño de comités de apoyo.
- Formalización de funciones y responsabilidades.
- Calendario obligatorio de sesiones y reportes.

Gestión por indicadores

- Implementación del Balanced Scorecard institucional.
- Tableros ejecutivos para el Consejo.
- Monitoreo mensual de KPIs y KRIs.

Cumplimiento regulatorio SBS

- Actualización de manuales y políticas.
- Plan de cierre de observaciones regulatorias.
- Auditoría interna reforzada.

Cultura de riesgos

- Integración del riesgo en decisiones estratégicas.
- Capacitación a directivos y gerencia.
- Implementación de matriz de riesgos institucional.

INDICADORES DE GOBIERNO CORPORATIVO

Indicador	Meta 2028
Cumplimiento de acuerdos del Consejo	≥ 95%
Observaciones SBS críticas	0
Sesiones de comités ejecutadas	100%
Actualización normativa interna	100%
Reportes de gestión	Mensuales

15. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La Transformación Digital constituye el eje habilitador de la modernización institucional de COOPAC FINANTEL, permitiendo mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la gestión de riesgos y elevar la experiencia del socio mediante el uso intensivo de tecnología.

Este capítulo es clave para cerrar las brechas identificadas en procesos manuales, baja automatización y limitada analítica de datos.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un ecosistema digital integrado, seguro y eficiente que permita optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad institucional.

PILARES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Core financiero moderno

- Modernización del sistema central.
- Integración de módulos financieros.
- Escalabilidad tecnológica.

Canales digitales

- App móvil para socios.
- Oficina virtual web.
- Atención omnicanal.
- Autoservicio digital.

Automatización de procesos (RPA)

- Créditos.
- Evaluación de riesgos.
- Cobranza.

- Reportes regulatorios.

Analítica de datos

- Data warehouse institucional.
- Power BI corporativo.
- Modelos de scoring crediticio.
- Tableros ejecutivos en tiempo real.

Ciberseguridad

- Autenticación multifactor (MFA).
- Monitoreo SOC.
- Protección de datos.
- Gestión de incidentes.

Continuidad operativa

- Plan DRP (Disaster Recovery Plan).
- Infraestructura en nube híbrida.
- Alta disponibilidad de sistemas.

HOJA DE RUTA DIGITAL 2026–2028

Fase	Año	Enfoque
Fase 1	2026	Digitalización de procesos críticos
Fase 2	2027	Automatización y analítica de datos
Fase 3	2028	Ecosistema digital integrado

LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Digitalización de procesos

- Mapeo y rediseño BPM.
- Eliminación de procesos manuales.
- Gestión documental electrónica.

5.2 Modernización tecnológica

- Implementación de core financiero.
- Integración de sistemas.
- Migración progresiva a nube.

5.3 Automatización e inteligencia

- RPA en procesos críticos.
- Scoring crediticio automatizado.
- Alertas tempranas de riesgo.

5.4 Canales digitales

- App móvil institucional.
- Oficina virtual.
- Plataforma de autoservicio.

5.5 Analítica avanzada

- Power BI institucional.
- KPIs en tiempo real.
- Modelos predictivos de riesgo.

INDICADORES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Indicador	Meta 2028
Procesos digitalizados	≥ 60%
Uso de canales digitales	≥ 70% socios activos
Automatización de procesos	≥ 50%
Disponibilidad de sistemas	≥ 99%
Incidentes críticos TI	0
Reducción de tiempos operativos	-40%

RIESGOS TECNOLÓGICOS ASOCIADOS

- Ciberataques y fraude digital.
- Caída de sistemas críticos.
- Pérdida de datos.
- Dependencia tecnológica de proveedores.
- Fallas en continuidad operativa.

16. PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

ENFOQUE ESTRATÉGICO

El presente plan tiene como finalidad **reducir de manera sostenida la morosidad, maximizar la recuperación de cartera vencida y judicial, y fortalecer la calidad de activos crediticios**, asegurando la sostenibilidad financiera de COOPAC FINANTEL en el periodo 2026–2028.

El plan responde a la necesidad de consolidar el turnaround financiero alcanzado, donde la morosidad se redujo a niveles de un solo dígito, pero aún requiere control estructural y sostenido.

OBJETIVO GENERAL

Reducir la morosidad estructural de la cartera, optimizar la gestión de cobranza y maximizar la recuperación de créditos vencidos y judiciales, asegurando una cartera sana, rentable y alineada a los estándares prudenciales de la SBS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reducir la morosidad a niveles menores al 6% al 2028.
- Incrementar la recuperación de cartera vencida y judicial.
- Fortalecer la cobranza preventiva y temprana.
- Mejorar la evaluación crediticia para evitar nueva mora.

- Implementar modelos predictivos de riesgo crediticio.
- Reducir la concentración de cartera riesgosa.

SEGMENTACIÓN DE CARTERA

Tipología de cartera

-  Cartera vigente (normal)
-  Cartera con atraso leve (1–30 días)
-  Cartera vencida (31–90 días)
-  Cartera crítica (90+ días)
-  Cartera judicial

Estrategia por segmento

Segmento	Estrategia
Vigente	Prevención y retención
Atraso leve	Cobranza preventiva
Vencida	Cobranza intensiva
Crítica	Recuperación judicial
Judicial	Gestión legal y acuerdos

MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA

Cobranza preventiva (0–30 días)

- Alertas automáticas.
- Recordatorios SMS / WhatsApp.
- Contacto temprano del asesor.
- Reprogramación preventiva.

Cobranza administrativa (31–90 días)

- Gestión telefónica intensiva.
- Visitas domiciliarias.
- Negociación de reprogramaciones.
- Evaluación de capacidad de pago.

Cobranza pre-judicial (90–180 días)

- Notificaciones formales.
- Convenios de pago.
- Restricción de nuevos créditos.
- Evaluación de garantías.

Cobranza judicial (180+ días)

- Acciones legales.
- Ejecución de garantías.
- Recuperación de activos.
- Seguimiento jurídico activo.

ESTRATEGIAS CLAVE DE RECUPERACIÓN

Segmentación inteligente de cartera

- Clasificación por riesgo.
- Prioridad por monto y antigüedad.
- Modelos de probabilidad de pago.

Cobranza digital y automatizada

- SMS automatizados.
- WhatsApp corporativo.
- Call center con scripts inteligentes.
- CRM de cobranza.

Reestructuración de deuda

- Refinanciamiento controlado.
- Reprogramaciones selectivas.
- Evaluación de capacidad real de pago.

Recuperación judicial activa

- Gestión con estudios jurídicos externos.
- Priorización de cartera crítica.
- Ejecución de garantías.

Incentivos de regularización

- Descuentos por pronto pago.
- Beneficios por cancelación anticipada.
- Campañas de normalización.

MODELO DE ALERTA TEMPRANA (EARLY WARNING)

Indicadores de riesgo (KRIs)

Indicador	Umbral
Morosidad total	> 6% 
Créditos en atraso 30 días	> 10% 
Tasa de reprogramación	> 15% 
Recuperación mensual	< meta 
Créditos sin contacto	> 5 días 

INDICADORES (KPIs) DEL PLAN

Indicadores principales

KPI	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Morosidad total	8.5%	7.0%	<6.0%
Recuperación mensual	+15%	+20%	+25%
Cartera judicial recuperada	30%	45%	60%

KPI	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Créditos reprogramados exitosos	70%	80%	90%
Eficiencia de cobranza	85%	90%	95%

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

2026 – Recuperación intensiva

- Limpieza de cartera crítica
- Cobranza agresiva segmentada
- Reducción de mora estructural
- Implementación de alertas tempranas

2027 – Consolidación

- Automatización de cobranza
- Modelos predictivos
- Refinamiento de scoring
- Optimización judicial

2028 – Madurez

- Mora estructural controlada
- Cobranza digital avanzada
- Recuperación predictiva
- Cartera sana sostenible

17. PLAN DE LIQUIDEZ

ENFOQUE DEL CAPÍTULO

El presente capítulo establece el **Plan Integral de Gestión de Liquidez** de COOPAC FINANTEL, cuyo propósito es garantizar la capacidad permanente de la cooperativa para cumplir sus obligaciones con los socios, especialmente los Certificados de Depósito a Plazo (CDP), depósitos de ahorro y otras obligaciones exigibles.

El plan es crítico debido a la estructura actual de pasivos, la programación de devoluciones de CDP y la necesidad de mantener estabilidad financiera en el proceso de fortalecimiento institucional.

OBJETIVO GENERAL

Asegurar la disponibilidad permanente de fondos líquidos suficientes para cumplir oportunamente todas las obligaciones financieras de COOPAC FINANTEL, minimizando el riesgo de liquidez y garantizando la continuidad operativa y la confianza de los socios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mantener un ratio de liquidez ≥ 1.10 en 2026 y ≥ 1.30 en 2028.
- Garantizar el 100% de cumplimiento del cronograma de devolución de CDP.
- Reducir la dependencia de activos ilíquidos.
- Optimizar la estructura de fondeo institucional.
- Mejorar la previsión de flujos de caja.

- Fortalecer la gestión de activos líquidos de alta calidad.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LIQUIDEZ

- Prudencia financiera.
- Gestión preventiva del riesgo.
- Diversificación de fuentes de fondeo.
- Transparencia en obligaciones con socios.
- Monitoreo continuo de flujos de caja.
- Cumplimiento regulatorio SBS.

ESTRUCTURA DEL RIESGO DE LIQUIDEZ

Fuentes de presión de liquidez

- Obligaciones con socios (depósitos y CDP).
- Retiro anticipado de ahorros.
- Concentración de vencimientos.
- Activos inmovilizados (ej. PrestaPerú).
- Limitada generación de liquidez operativa.

Fuentes de liquidez

- Recuperación de cartera crediticia.
- Intereses de colocaciones vigentes.
- Venta de activos no estratégicos.
- Nuevos depósitos y captación de socios.
- Líneas de financiamiento externo.

MODELO DE GESTIÓN DE LIQUIDEZ

Gestión de flujo de caja

- Proyección diaria, semanal y mensual.
- Identificación de brechas de liquidez.
- Escenarios base, estrés y crítico.
- Priorización de pagos obligatorios.

Gestión de activos líquidos

- Mantenimiento de activos de alta liquidez.
- Reducción progresiva de activos improductivos.
- Conversión de activos no estratégicos en efectivo.

Gestión de pasivos

- Control del cronograma de CDP.
- Estrategia de renovación de depósitos.
- Reprogramación controlada cuando aplique.
- Diversificación de plazos.

Fondeo institucional

- Incremento de captación de depósitos.
- Fortalecimiento de convenios corporativos.

- Evaluación de líneas de crédito externas.
- Estrategia de confianza del socio.

PLAN OPERATIVO DE LIQUIDEZ

Acciones 2026 – estabilización

- Implementación de flujo de caja diario.
- Control estricto de vencimientos CDP.
- Priorización de pagos críticos.
- Activación de plan de monetización de activos.
- Recuperación intensiva de cartera.
- Restricción de colocaciones de alto riesgo.

Acciones 2027 – optimización

- Automatización del monitoreo de liquidez.
- Integración de sistemas financieros.
- Mejora del matching activos–pasivos.
- Incremento de captación de depósitos estables.
- Optimización del portafolio de activos líquidos.

Acciones 2028 – consolidación

- Modelo de liquidez predictiva.
- Gestión basada en escenarios (IA/BI).
- Estructura financiera equilibrada.
- Alta resiliencia ante retiros de depósitos.
- Cumplimiento permanente de ratios SBS.

INDICADORES DE LIQUIDEZ (KPIs)

Indicador	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Ratio de liquidez	≥ 1.10	≥ 1.20	≥ 1.30
Cobertura de CDP	100%	100%	100%
Brecha de liquidez	Controlada	Reducida	Mínima
Activos líquidos / pasivos cortos	≥ 0.30	≥ 0.40	≥ 0.50
Recuperación de cartera (efecto liquidez)	+15%	+20%	+25%

KRIs (INDICADORES DE RIESGO)

Riesgo	Indicador	Umbral crítico
Liquidez	Ratio total	< 1.10 
Concentración CDP	% vencimientos simultáneos	> 20% 
Flujo de caja negativo	Meses con déficit	> 2 meses 
Dependencia de activos ilíquidos	% total activos	> 25% 

PLAN DE CONTINGENCIA DE LIQUIDEZ

Escenario 1: Normal

- Flujo de caja positivo.
- Cumplimiento regular de CDP.
- Captación estable.

Escenario 2: Tensión

- Activación de reservas de liquidez.
- Priorización de pagos.
- Restricción de nuevas colocaciones.

Escenario 3: Crítico

- Venta de activos.
- Suspensión de colocaciones riesgosas.
- Reestructuración de pasivos.
- Activación de comité de crisis.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

- Tablero Power BI de liquidez diaria.
- Flujo de caja proyectado (12 meses rolling).
- Modelo de brecha de liquidez (GAP analysis).
- Simulación de escenarios de estrés.
- Alertas automáticas de vencimientos.

GOBERNANZA DEL PLAN

Responsables

- Consejo de Administración: supervisión estratégica.
- Gerencia General: ejecución del plan.
- Finanzas y Tesorería: control operativo diario.
- Riesgos: monitoreo de KRIs.
- Auditoría: validación de controles.

18. RECOMENDACIONES

1. RECOMENDACIÓN ESTRATÉGICA CENTRAL

Se recomienda que el plan 2026–2028 sea gestionado como un sistema integrado de control estratégico, no como documentos independientes.

Esto implica que:

- El Balanced Scorecard sea el eje central de gestión.
- La matriz de riesgos sea el sistema de alerta temprana.
- El plan de liquidez sea la restricción financiera principal.
- El plan de cartera sea el motor de generación de flujo.

- La transformación digital sea el habilitador operativo.
- El gobierno corporativo sea el sistema de control.

2. RECOMENDACIONES FINANCIERAS Y DE LIQUIDEZ

2.1 Disciplina estricta de liquidez

- Mantener monitoreo diario de caja.
- Evitar decisiones de colocación sin respaldo de liquidez.
- Priorizar cumplimiento de CDP sobre expansión crediticia.

2.2 Gestión activa de activos improductivos

- Acelerar monetización de activos no estratégicos.
- Establecer cronograma obligatorio de venta o recuperación.
- Eliminar activos sin retorno económico en el mediano plazo.

2.3 Fortalecimiento del patrimonio

- Capitalizar excedentes de forma sistemática.
- Evitar distribución no estratégica de resultados.
- Incentivar incremento de aportes de socios.

3. RECOMENDACIONES SOBRE CARTERA Y CRÉDITO

3.1 Enfoque preventivo del riesgo crediticio

- Migrar de modelo reactivo a predictivo.
- Implementar scoring obligatorio para toda colocación.

3.2 Reducción estructural de morosidad

- Ejecutar cobranza segmentada por niveles de riesgo.
- Fortalecer cobranza temprana (0–30 días).
- Priorizar recuperación antes de judicialización.

3.3 Control de nuevas colocaciones

- Evitar crecimiento de cartera sin calidad.
- Priorizar convenios por planilla y bajo riesgo.
- Limitar exposición a segmentos no verificables.

4. RECOMENDACIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO

4.1 Fortalecimiento del rol del Consejo

- El Consejo debe centrarse en supervisión estratégica, no operativa.
- Revisión mensual de KPIs críticos (no solo trimestral).

4.2 Gestión basada en datos

- Todas las decisiones deben sustentarse en indicadores.
- El Balanced Scorecard debe ser obligatorio en sesiones.

4.3 Disciplina en cumplimiento SBS

- Cierre inmediato de observaciones regulatorias.
- Auditoría interna independiente y fortalecida.

4.4 Cultura de control

- Integrar riesgos en todas las decisiones del negocio.
- Evitar decisiones aisladas sin evaluación de impacto.

5. RECOMENDACIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS

5.1 Implementación real del ERM

- La matriz de riesgos debe ser operativa, no documental.
- KRIs deben activarse con alertas automáticas.

5.2 Gestión de riesgo de liquidez como prioridad

- Es el riesgo más crítico del sistema.
- Debe tener control diario y comité permanente.

5.3 Integración de riesgos con estrategia

- Riesgos deben estar conectados al BSC.
- Cada KPI debe tener su KRI asociado.

6. RECOMENDACIONES DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

6.1 Digitalización priorizada (no total inmediata)

- Iniciar por procesos críticos: crédito, cobranza y atención.
- Evitar digitalización dispersa sin impacto.

6.2 Automatización progresiva

- RPA en tareas repetitivas primero.
- Luego analítica predictiva.

6.3 Gobierno de datos

- Crear una única fuente de verdad (data warehouse).
- Evitar múltiples versiones de información.

6.4 Ciberseguridad obligatoria

- Implementar MFA, backups y monitoreo continuo.
- No se debe crecer digitalmente sin seguridad.

7. RECOMENDACIONES DE TALENTO HUMANO

7.1 Cultura de desempeño

- Evaluación basada en KPIs por área.
- Eliminación de gestión basada en percepciones.

7.2 Capacitación obligatoria

- Riesgos, digitalización y cumplimiento SBS.

- Formación continua anual.

7.3 Gestión del cambio

- El principal riesgo no es técnico, es cultural.
- Implementar liderazgo del cambio en todos los niveles.

8. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

8.1 Control mensual obligatorio

- KPIs financieros.
- KRIs de riesgo.
- Avance de iniciativas.

8.2 Gobierno del plan

- Comité de seguimiento estratégico mensual.
- Comité de crisis para liquidez y cartera.

8.3 Priorización estricta

- Liquidez > Cartera > Operaciones > Digitalización.
- No ejecutar iniciativas sin financiamiento o impacto claro.

9. RECOMENDACIONES DE SECUENCIA ESTRATÉGICA

2026 – Estabilización

- Liquidez
- Cartera
- Gobierno corporativo
- Control de riesgos

2027 – Consolidación

- Digitalización
- Automatización
- Crecimiento controlado

2028 – Madurez

- Rentabilidad
- Innovación
- Optimización integral