



**Los retos del Buen Gobierno Corporativo en las COOPAC  
en Perú.**  
**Entendimiento del sector cooperativo, análisis comparativo  
con el Sistema micro financiero en Perú y Sudamérica,  
retos y recomendaciones**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Luis Koc Lam Lau**  
**Arturo Alejandro Trujillo Castro**

**Asesor:**  
**Mtr. Juan José Marthans León**

**Lima, abril de 2025**

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Luis Koc Lam Lau, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 70379016, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Los retos del Buen Gobierno Corporativo en las COOPAC en Perú. Entendimiento del sector cooperativo, análisis comparativo con el Sistema micro financiero en Perú y Sudamérica, retos y recomendaciones”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Arturo Alejandro Trujillo Castro, identificado con DNI: 47381887

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mtr. Juan Jose Marthans Leon, identificado con DNI: 08753666


Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 07/04/2025.



.....  
Firma del autor<sup>2</sup>



.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

.....  
Firma del co-asesor<sup>1</sup>

.....  
Firma del co-asesor<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Arturo Alejandro Trujillo Castro, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas MBA de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 47381887, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Los retos del Buen Gobierno Corporativo en las COOPAC en Perú. Entendimiento del sector cooperativo, análisis comparativo con el Sistema micro financiero en Perú y Sudamérica, retos y recomendaciones”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Luis Koc Lam Lau, identificado con DNI: 70379016

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mtr. Juan Jose Marthans Leon, identificado con DNI: 08753666

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 07/04/2025.

  
.....  
Firma del autor<sup>1</sup>

  
.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

.....  
Firma del co-asesor<sup>1</sup>

.....  
Firma del co-asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

## **Dedicatoria**

*A mi familia quienes con perseverancia pudieron  
brindarme su apoyo para desarrollarme en mi vida  
personal y profesional.*

Luis Koc Lam Lau

*A Dios, mis padres y hermano, consciente de que cada  
uno ha moldeado en mí aspectos en cada etapa de mi  
vida.*

Arturo Alejandro Trujillo Castro



## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a nuestro asesor Juan José Marthans, y a los profesores del PAD de la Universidad de Piura por el esfuerzo y dedicación en nuestro aprendizaje y desarrollo, no solo para formarnos como directivos, sino como personas.

Además, expresamos nuestra gratitud a todos los involucrados quienes nos brindaron su apoyo y conocimientos respecto a la situación actual del sector y cuáles creen que son los principales retos, incluyendo modificaciones al Gobierno Corporativo (Cooperativo), aspectos operacionales y regulatorios, y pasos naturales de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Pensiones (“SBS”) y Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (“FENACREP”) para los siguientes años.



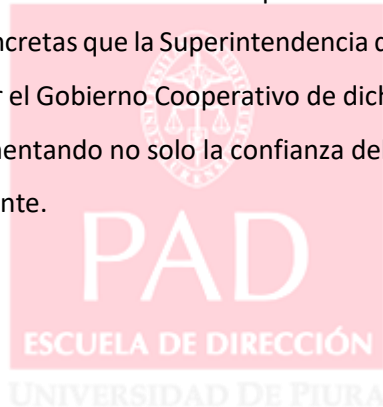
## Resumen

El presente trabajo de investigación abarca el análisis del Gobierno Corporativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) en Perú puesto que representan un sector importante de las microfinanzas, siendo relevantes en regiones y sectores económicos en que la presencia del sistema financiero tradicional es limitada.

El análisis propuesto del sistema cooperativo ha sido desarrollado holísticamente, abarcando desde sus características como entidad y principios rectores, así como el entendimiento de aspectos legales, financieros y normativos. Además, para obtener una idea más formada de la estructura de gobernanza en el sistema cooperativo se ha establecido una comparación con otras entidades microfinancieras en Perú, así como con sus pares cooperativistas en Brasil, Ecuador y Colombia.

Durante el análisis se identifica que la estructura de gobierno de las COOPAC es particular, pues se basan principalmente en sus socios. Son ellos quienes conforman los órganos relevantes (Asamblea General de Socios o de Delegados, al Concejo de Administración, de Vigilancia y Electoral, entre otros) y por ende, el desempeño de la COOPAC depende de su idoneidad moral y técnica.

Se identifican acciones concretas que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) pueda implementar permitiendo mejorar el Gobierno Cooperativo de dichas entidades (incluido la aplicación de los principios del WOCCU), fomentando no solo la confianza del socio, si no del público en general, y les permita operar sosteniblemente.



## Tabla de contenido

Introducción .....	11
Capítulo 1. Las COOPAC en el sistema micro financiero en el Perú.....	12
1.1 Sistema micro financiero en el Perú.....	12
1.2 Visión general de las COOPAC en el Perú.....	14
1.2.1 Marco legal de las COOPAC.....	17
1.2.2 Entes reguladores.....	18
1.2.3 Esquema modular (Niveles 1, 2 y 3) y supervisión .....	19
1.2.4 Análisis del entorno de las COOPAC.....	21
1.3 Diferencias en el modelo de negocio de las COOPAC con el sistema micro financiero	24
1.4 Desempeño económico-financiero de las COOPAC comparado con el sistema micro financiero	26
1.4.1 Estructura de financiamiento y balance.....	27
1.4.2 Ingresos y rentabilidad .....	29
1.5 Comparación del Gobierno Corporativo de las COOPAC con el sistema micro financiero	30
1.5.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC).....	32
1.5.2 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC).....	32
1.5.3 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC).....	33
1.5.4 Empresas de Créditos (antes EDPYME).....	33
1.6 Principales diferencias y riesgos de las COOPAC con el resto del Sistema micro financiero	35
1.6.1 Aspectos generales y del modelo de negocio .....	36
1.6.2 Estructura de gobierno.....	37
Capítulo 2. Las COOPAC en Sudamérica y diferencias con el modelo peruano .....	38
2.1 World Council of Credit Unions – WOCCU	38
2.2 Sistema de cooperativas en Latinoamérica	39
2.3 Confederaciones y asociaciones de Cooperativas en Perú, Brasil, Ecuador y Colombia	45
2.4 Diferencia en los perfiles de los directivos en las COOPAC y el sistema sudamericano y el peruano .....	47
2.5 Conclusión - similitudes y diferencias en el Gobierno Corporativo de las COOPAC en Perú y países sudamericanos seleccionados	51
2.5.1 Aspectos generales y de regulación .....	52
2.5.2 Entes de gobierno de las cooperativas.....	52
Capítulo 3. Gobierno Corporativo en las COOPAC .....	54
3.1 Marco del Gobierno Corporativo en las COOPAC – principios del WOCCU	54
3.1.1 Principios del WOCCU .....	54
3.2 Status de la implementación de los principios del WOCCU en COOPAC seleccionadas	57

3.3 Retos en la aplicación del Gobierno Corporativo en las COOPAC	67
3.3.1 Conclusiones generales de Gobierno Corporativo.....	67
3.3.2 Retos en la aplicación de principios del WOCCU en las COOPAC en Perú.....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	72
Glosario.....	79
Referencias.....	80
Anexos.....	87
Anexo 1 Análisis detallado de las Cinco Fuerzas de Porter.....	87
Anexo 2 Aspectos generales del Gobierno Corporativo.....	91



## Lista de tablas

Tabla 1 Sistema micro financiero en Perú (incluyendo MiBanco) a diciembre 2023.....	13
Tabla 2 Listado de COOPAC por región y por nivel .....	16
Tabla 3 Clasificación de las COOPAC de acuerdo con el esquema modular.....	20
Tabla 4 Operaciones permitidas de acuerdo con el esquema modular.....	21
Tabla 5 Descripción del modelo de negocio de entidades del sistema micro financiero .....	24
Tabla 6 Estado de resultados resumido de entidades microfinancieras.....	29
Tabla 7 Diferencias entre el gobierno cooperativo y corporativo - SEPS.....	31
Tabla 8 Principales diferencias del Gobierno Corporativo en instituciones del sistema micro financiero.....	34
Tabla 9 Aspectos relevantes identificados entre las COOPAC y el resto del sistema micro financiero.....	35
Tabla 10 Miembros y principales indicadores por país en Latinoamérica .....	39
Tabla 11 Comparación del sistema de cooperativas en Perú, Brasil, Ecuador y Colombia.....	40
Tabla 12 Confederaciones y asociaciones de cooperativas.....	46
Tabla 13 Criterios de idoneidad requeridos para los directivos en Perú y países seleccionados de Latinoamérica.....	48
Tabla 14 Aspectos relevantes identificados entre las COOPAC peruanas y países seleccionados .....	51
Tabla 15 Principios y estándares del WOCCU .....	55
Tabla 16 Resumen de cumplimiento de los principios del WOCCU sobre COOPAC seleccionadas ....	57
Tabla 17 Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Pacífico.....	58
Tabla 18 Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Abaco .....	60
Tabla 19 Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Santo Domingo .....	62
Tabla 20 Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC San Francisco .....	64
Tabla 21 Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Inclusiva .....	65
Tabla 22 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 .....	94
Tabla 23 Características relevantes de los modelos .....	97

## Lista de figuras

Figura 1 Participación de las COOPAC en el sistema micro financiero a diciembre 2023.....	12
Figura 2 Intermediación financiera y riesgos asociados.....	15
Figura 3 Resumen del impacto de las cinco fuerzas de Porter.....	22
Figura 4 Descripción del Octógono y aspectos relevantes identificados.....	23
Figura 5 Distribución de las entidades microfinancieras en función del nivel de activos.....	26
Figura 6 Distribución de los pasivos y patrimonio de las entidades microfinancieras.....	27
Figura 7 Distribución de los activos de las entidades microfinancieras.....	28
Figura 8 Tasas activas y pasivas de las entidades microfinancieras.....	30



## Introducción

El presente trabajo de investigación busca otorgar al lector las herramientas necesarias para comprender la situación holística de las COOPAC en el Perú, sus diferencias con el resto del mercado micro financiero peruano y sus pares sudamericanos, además de brindar una situación actual de la aplicación de los principios del Gobierno Corporativo del WOCCU.

El trabajo se encuentra estructurado considerando tres capítulos que describen primero los lineamientos generales para comprender la situación actual de las COOPAC en el Perú, incluyendo: marco legal aplicable, cambios en la normativa, modelo de negocio e impacto de los estados financieros, además de una comparación con el resto de las entidades micro financieras; posteriormente, prosigue con el análisis y comparación del referido sistema con algunos pares de Sudamérica; y culmina con análisis del Gobierno Corporativo en las COOPAC: cómo se aplica el marco del Gobierno Corporativo del WOCCU, y cuál es la situación actual de la aplicación de dichos principios en COOPAC seleccionadas.

A raíz del análisis desarrollado considerando los factores económico-financiero y órganos de Gobierno, se identificaron las siguientes prácticas para fortalecer sus operaciones y Gobierno Cooperativo que han sido detalladas en el apartado de Recomendaciones:

- 1) Fomentar la creación de una Asociación de COOPAC.
- 2) Reestructuración de la FENACREP.
- 3) Fomentar la consolidación de las COOPAC.
- 4) Fomentar la participación de los socios y que posean conocimientos técnicos mínimos.
- 5) Incorporar requisitos de idoneidad técnica en los Órganos de Gobierno.
- 6) Establecer cantidad de miembros mínimos en los Órganos de gobierno, y optar con la posibilidad de incorporar miembros independientes temporales.
- 7) Establecer un capital mínimo para las COOPAC.
- 8) Modificar las operaciones permitidas y límite de créditos.
- 9) Promoción de los principios del WOCCU, publicación de información técnica de los miembros de los órganos de gobierno y la información financiera de las COOPAC.
- 10) Incorporar datos adicionales al listado de sociedades auditoras para la prestación de servicios de auditoría financiera.

## Capítulo 1. Las COOPAC en el sistema micro financiero en el Perú

### 1.1 Sistema micro financiero en el Perú

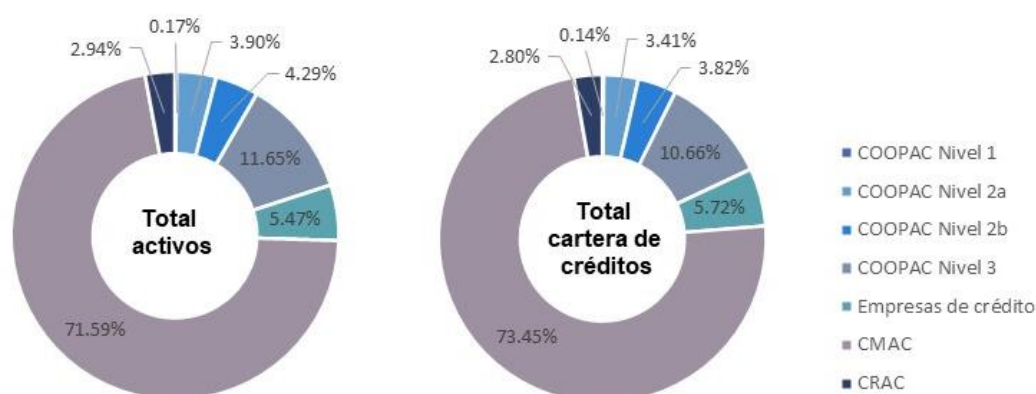
Martin et al (2012) indican que:

Las microfinanzas hacen referencia a la provisión de servicios financieros, principalmente créditos, depósitos, pagos de servicios, transferencias y seguros, entre otros, que se brindan a individuos y hogares de bajos ingresos que están excluidos del sistema financiero tradicional, es decir, que no pueden acceder a dichos servicios en bancos, instituciones financieras, etc., entre otros debido al perfil de riesgo crediticio que poseen.

A diferencia de los clientes que acceden a la banca tradicional, el sistema micro financiero posee ciertas particularidades por el perfil del cliente, tales como: bajos ingresos, informalidad en el cobro de los ingresos, variabilidad de los importes, ausencia de historial crediticio o reportes en centrales de riesgo, entre otros; lo que dificulta su evaluación crediticia, determinación del importe máximo a prestar y riesgo crediticio. Por ende, las entidades financieras que se dedican a este sector poseen mecanismos diferenciados de captación y evaluación del cliente, además que los préstamos se caracterizan por ser de un importe reducido, con mayores tasas de interés y de corto plazo.

En el **Sistema Financiero Peruano**, las principales categorías de entidades financieras que atienden este sector son: las empresas de créditos (antes denominadas EDPYME), cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC), siendo la distribución del mercado como se presenta en la Figura 1<sup>1</sup>.

**Figura 1** Participación de las COOPAC en el sistema micro financiero a diciembre 2023



*Nota.* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

<sup>1</sup> El total de activos y cartera de créditos directos para el sistema micro financiero se muestra considerando los saldos reportados por la SBS de las Empresas de Créditos, CMAC, CRAC y las COOPAC a diciembre de 2023.

En ciertos análisis del sistema micro financiero suele incluirse a MiBanco – Banco de la Microempresa S.A., entidad de banca múltiple parte del Grupo Credicorp que presta servicios al sector micro financiero. A diciembre de 2023, el saldo de la cartera de créditos de MiBanco es S/ 12,027 millones, y considerando el volumen de la cartera de las entidades especializadas mencionadas en la Tabla 1, su volumen de operaciones representa el **21.1%** del sector.

Para el presente trabajo de investigación, esta entidad no forma parte del análisis pues posee diferencias relevantes con el resto de las entidades microfinancieras como el tamaño de la organización, la estructura de su Gobierno Corporativo, el respaldo del Grupo Credicorp, entre otros.

**Tabla 1** Sistema micro financiero en Perú (incluyendo MiBanco) a diciembre 2023

En millones	COOPAC				Total	Empresas			
	Nivel 1	Nivel 2a	Nivel 2b	Nivel 3		de créd.	CMAC	CRAC	MiBanco
Efectivo e inversiones	20	472	437	893	1,823	292	6,685	246	3,673
Cartera	61	1,529	1,715	4,782	8,088	2,567	32,963	1,258	12,027
Intereses por cobrar	1	53	56	448	558	34	543	27	144
Activo fijo	10	92	189	158	449	33	791	25	120
<b>Activos totales</b>	<b>100</b>	<b>2,291</b>	<b>2,519</b>	<b>6,849</b>	<b>11,759</b>	<b>3,216</b>	<b>42,082</b>	<b>1,726</b>	<b>16,584</b>
Obligaciones con el público / socios	45	1,730	1,318	4,541	7,633	3	30,570	1,167	9,634
Adeudos y oblig. fin.	3	41	151	1,202	1,398	2,067	4,563	198	2,245
<b>Pasivos</b>	<b>56</b>	<b>1,879</b>	<b>1,682</b>	<b>6,073</b>	<b>9,690</b>	<b>2,660</b>	<b>37,446</b>	<b>1,454</b>	<b>13,719</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>43</b>	<b>412</b>	<b>837</b>	<b>776</b>	<b>2,069</b>	<b>556</b>	<b>4,636</b>	<b>272</b>	<b>2,865</b>
Intereses por cobrar / cartera	2.0%	3.5%	3.3%	9.4%	6.9%	1.3%	1.6%	2.2%	1.2%
Cartera / activos	61.6%	66.7%	68.1%	69.8%	68.8%	79.8%	78.3%	72.9%	72.5%
(Cartera más intereses) / activos	62.8%	69.0%	70.3%	76.4%	73.5%	80.9%	79.6%	74.4%	73.4%
<b>% de la cartera de créditos sobre el total</b>									
% incluyendo a MiBanco	0.1%	2.7%	3.0%	8.4%	14.2%	4.5%	57.9%	2.2%	21.1%
% excluyendo a MiBanco	0.1%	3.4%	3.8%	10.7%	18.0%	5.7%	73.5%	2.8%	
<b>% de las obligaciones con el público más aportes de COOPAC sobre el total</b>									
% incluyendo a MiBanco	0.2%	4.2%	4.2%	10.4%	19.0%	0.0%	59.9%	2.3%	18.9%
% excluyendo a MiBanco	0.2%	5.2%	5.2%	12.8%	23.4%	0.0%	73.8%	2.8%	

\* Los valores de las COOPAC Nivel 1 y Nivel 2 solo incluyen las entidades que han remitido sus estados financieros al 31 de diciembre de 2023 a la SBS. De las 139 COOPAC Nivel 1 y 121 Nivel 2, solo remitieron información 78 y 100 COOPAC, respectivamente.

*Nota.* SBS (2022c); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

La relevancia del Sector COOPAC proviene principalmente porque:

- (i) Representa el **14.2%** de las colocaciones del mercado micro financiero formal de la economía incluyendo MiBanco o el **18.0%** si es que se excluye, siendo las colocaciones de algunas COOPAC inclusive superiores a entidades más reguladas como empresas financieras, CMAC, CRAC y empresas de créditos.
- (ii) Administra S/ 2,069 millones de aportes de socios (reconocidos como patrimonio e incluyendo los resultados acumulados) y S/ 7,633 millones de depósitos de sus socios a diciembre de 2023, lo cual representa el **19.0%** de los ahorros del mercado micro financiero incluyendo a MiBanco o el **23.4%** si es que excluye. Cabe precisar que, previo a las modificaciones de la SBS, los

depósitos de ahorro de los socios en las COOPAC no se encontraban sujetos al Fondo de Seguro de Depósito.

- (iii) Posee baja regulación o normativa que limita el acceso de la información y comparabilidad de la información financiera y de gestión, con baja visibilidad respecto a las políticas de Gobierno Corporativo, morosidad del sistema, y razonabilidad de los estados financieros, incluyendo: adecuado reconocimiento de ingresos financieros, déficit de provisiones de cartera vencida, sobrevaluación de intereses por cobrar, entre otros.
- (iv) Existe un número relevante de COOPAC que operan el mercado micro financiero de distintos tamaños de operación y geográficamente dispersas, que genera dificultades en la supervisión del sistema, generando que la intervención de la SBS pueda ser tardía.
- (v) La intervención o liquidación de las COOPAC provoca la pérdida de los aportes y depósitos de los socios y disminuye la confianza del público en general en el sistema micro financiero. La SBS ha intervenido más de veinticinco COOPAC Nivel 1 y 2 desde marzo de 2022 a diciembre de 2024.

## 1.2 Visión general de las COOPAC en el Perú

De acuerdo con el Ministerio de Producción [PRODUCE] (2009):

La **Cooperativa** es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar una actividad empresarial. Su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios, de ahí el nombre “Cooperativa”. Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones (p. 18).

Por otro lado, respecto a las Cooperativas que se dedican al negocio de intermediación financiera, la Fundación Mundial para las Cooperativas de Ahorro y Crédito (o World Council of Credit Union – WOCCU, por sus siglas en inglés), indica que una cooperativa o “credit union” es:

Una entidad financiera propiedad de los clientes/socios, controlada democráticamente por sus miembros y operada con el propósito de maximizar el beneficio económico de sus socios mediante la prestación de servicios financieros a precios competitivos y justos, dichas entidades buscan la inclusión financiera, el acceso a servicios financieros asequibles, confiables y autosostenibles que mejoren la vida de las personas de distintos niveles de ingresos (World Council of Credit Unions [WOCCU], 2024a).

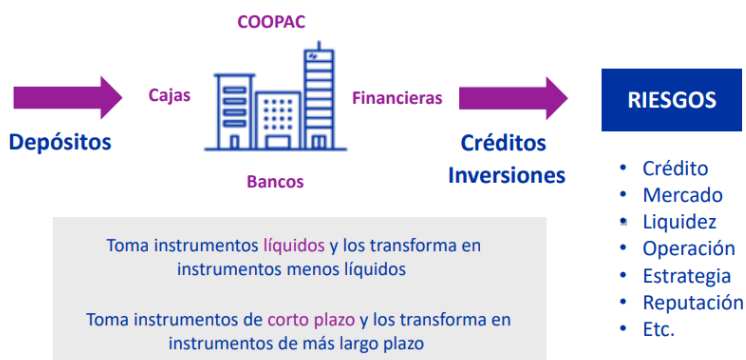
La Red Europea de Cooperativas de Ahorro y Crédito (o European Network of Credit Unions – ENCU, por sus siglas en inglés), establece que una de las principales diferencias de las cooperativas con el sistema financiero tradicional es que se tratan de instituciones sin fines de lucro. El exceso de ganancias se utiliza para ofrecer a los miembros/socios: tasas de préstamos más asequibles o un mayor

rendimiento de los ahorros. De esta manera, las ganancias se redistribuyen entre los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito (WOCCU, 2024b).

Es decir que, las COOPAC son agentes intermediarios con fines sociales que captan recursos de socios superavitarios para luego colocarlos a socios deficitarios miembros de la cooperativa, de tal manera que estos agentes “cooperan” para beneficiarse con mejores condiciones, brindando menores tasas de interés activas y mayores tasas pasivas (ver Figura 2).

**Figura 2** Intermediación financiera y riesgos asociados

### Normas con criterios comunes de protección



*Nota.* Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2021), p. 13

Las COOPAC basan su actuar en sus valores distintivos/principios operativos que son: autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, así como en siete principios que son particulares en el sistema financiero y societario, y en cierta medida, son coherentes a la búsqueda de un buen Gobierno Corporativo.

Los principios según define la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2022e) son:

- 1) **Libre adhesión y retiro voluntario**, refiere a la capacidad de los socios de poder afiliarse y retirarse en cualquier momento.
- 2) **Control democrático**, por cuanto cada socio tiene un voto independientemente del dinero o servicios contribuidos a la cooperativa. A su vez, cada órgano de gobierno asociativo deberá estar compuesto por socios, los mismos que son elegidos democráticamente y reemplazados por al menos un tercio cada año.
- 3) **Interés limitado al capital**, es la rentabilidad que puede obtener cada socio de acuerdo con capital aportado.
- 4) **Retorno de excedentes**, con el cual cada socio puede recibir excedentes de la cooperativa al momento de su liquidación conforme a su aporte.
- 5) **Educación cooperativa**, probablemente uno de los principios más importantes pues busca capacitar en temas de gestión a sus socios para mejorar la toma de decisiones.

- 6) **Integración cooperativa**, concibiendo alianzas con cooperativas afines para conseguir una mejor posición de negociación frente a terceros.
- 7) **Irreparabilidad de la reserva cooperativa**, refiere al patrimonio de la cooperativa la cual no podrá ser repartida a los socios aún posterior a su liquidación, sino que pasará a su federación o confederación afiliada con un fin exclusivamente educativa.

Es por ello que, de acuerdo con la SBS (2021), hay que reconocer que las COOPAC son entidades especiales que operan bajo una fuerza asociativa, sin fin de lucro, con un ánimo de cooperación social: desarrollo regional y que son **más enfocadas al servicio de sus socios que a la rentabilidad**, pero que están sujetos a los mismos riesgos que la intermediación financiera, por lo que es necesario una regulación que permita mitigarlos y que sea proporcional a éstas.

▪ **Distribución de las COOPAC en el Perú**

De acuerdo con el Registro Nacional de COOPAC (“Registro COOPAC”) actualizado a abril de 2024, existen 267 COOPAC en el Perú, siendo las regiones que concentran mayor cantidad: Lima y el Callao, Arequipa, Cusco y Puno.

**Tabla 2** Listado de COOPAC por región y por nivel

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total
Lima	56	36	2	94
Callao	3	3	-	6
<b>Lima y Callao</b>	<b>59</b>	<b>39</b>	<b>2</b>	<b>100</b>
Arequipa	19	6	-	25
Cusco	13	11	-	24
Puno	13	7	-	20
Cajamarca	8	7	-	15
La Libertad	5	5	-	10
Junín	4	5	-	9
Apurímac	3	6	1	10
Lambayeque	5	5	-	10
Ayacucho	1	6	2	9
San Martín	1	3	2	6
Otras regiones	8	21	-	29
<b>Sub total COOPAC</b>	<b>139</b>	<b>121</b>	<b>7</b>	<b>267</b>
Centrales de Riesgo	-	-	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>121</b>	<b>9</b>	<b>269</b>
# de COOPAC que reportaron a Dic-23	78	102	7	187

*Nota.* SBS (2022b); SBS (2023e)

Para mayor explicación respecto al esquema modular, referirse al apartado 1.2.3. *Esquema modular (Niveles 1, 2 y 3) y supervisión* del presente trabajo de investigación.

### **1.2.1 Marco legal de las COOPAC**

El Sistema COOPAC se rige bajo las disposiciones publicadas por el Congreso de la República, así como las resoluciones y otras especificaciones publicadas por la SBS, siendo las principales normas:

- Texto Único Ordenado (“TUO”) Ley General de Cooperativas.
- Ley 30822 - Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito (“Ley COOPAC”) o Vigésimo Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.
- Reglamentos aprobados por la SBS, entre otros.

#### **TUO Ley General de Cooperativas**

Con fecha 14 de diciembre de 1990, se aprueba el TUO de la Ley General de Cooperativas, que, tal como se indica en el Título I Generalidades, tiene como objeto *“declarar de necesidad nacional y utilidad pública, la promoción del Cooperativismo, como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia y a la realización de la justicia social”* Decreto Supremo N° 074-90-TR (14 de diciembre de 1990), así como que se cuente con un marco legal para que el Estado garantice el libre desarrollo del Cooperativismo.

El TUO provee la regulación general aplicable a cualquier cooperativa (agrarias, azucareras, cafetaleras, pesqueras, artesanales, transportes, ahorro y crédito, etc.), y regula aspectos básicos como: estructura orgánica y funcional, socios, constitución e inscripción, disolución y liquidación, entre otros aspectos.

Debido a la naturaleza especial de las COOPAC, el Gobierno peruano promulgó la Ley COOPAC, la cual se describe en el siguiente acápite.

Cabe resaltar que previo a la publicación de la Ley COOPAC y como se describe en el documento Situación del Sistema COOPAC publicado por la SBS (2021), el sistema de cooperativas **(i) carecía de información**, no se sabía cuántas COOPAC operaban, así como los informales podrían aprovechar el sistema para actos ilícitos; **(ii) poseía una supervisión voluntaria**, con un supervisor (FENACREP) que no podía sancionar, y que además es promotor de las COOPAC (ausencia de independencia), y **(iii) el ahorro se encontraba desprotegido** ya que sólo algunas COOPAC contaban con un esquema de protección de los ahorros.

#### **Ley 30822 – Ley de Cooperativas de ahorro y crédito (Ley COOPAC)**

Con fecha 2 de julio de 2018, el Congreso de la República, en coordinación con la SBS, promulgó la Ley COOPAC (Ley N° 30822, 2018) que busca implementar mecanismos de supervisión gradual con el objeto de mejorar el sistema cooperativo, pero sin impactar significativamente en las operaciones/recursos de las COOPAC vigente desde el 1 de enero de 2019.

Los principales aspectos involucrados en la norma son:

- Todas las COOPAC son sujetas de manera obligatoria a la Ley COOPAC y se exige su registro ante la SBS.
- La SBS será el supervisor de las COOPAC y poseerá capacidad sancionadora.
- Establecimiento de un esquema modular basado en activos, y que delimita las acciones de las COOPAC, así como establece niveles de regulación, información, entre otros.
- Creación del Fondo de Seguro de Depósitos para los ahorros de las COOPAC.

### **Registro Nacional de COOPAC**

El Registro Nacional de COOPAC (“Registro COOPAC”) se creó con el objeto de que las COOPAC y Centrales puedan inscribirse y la SBS tome conocimiento de qué entidades operan y pueda iniciarse su proceso de supervisión. Además, este registro busca incrementar la información disponible para que los socios puedan verificar la situación de las COOPAC, y proteger el dinero de los ahorristas.

Como se menciona en la Tabla 2, existen 267 COOPAC inscritas, siendo 139 COOPAC de Nivel 1, 121 COOPAC de Nivel 2 y 7 COOPAC de Nivel 3, además de 2 centrales de riesgo.

### **Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo (“FSDC”)**

La Ley COOPAC dispuso la creación del FSDC, de tal manera que las COOPAC se incorporen como miembros y los depósitos de sus socios puedan estar cubiertos. Cabe precisar que, sólo cuentan con cobertura aquellas COOPAC que han realizado 24 meses de aportaciones, y el monto cubierto máximo es de S/ 5,000 para COOPAC Nivel 1 y Nivel 2a, mientras que será de S/ 10,000 para aquellas de Nivel 2b y Nivel 3.

La fuente de ingresos del FSDC serán las primas trimestrales que pagarán las COOPAC, considerando una tasa trimestral en función de los depósitos e intereses del 0.25% para las COOPAC Nivel 1 y 2a, y del 0.35% para las COOPAC Nivel 2b y 3.

#### ***1.2.2 Entes reguladores***

Además del ámbito de supervisión regular de cualquier compañía en Perú como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (“SUNAT”), Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (“SUNAFIL”) y otras entidades, las COOPAC se encuentran bajo el ámbito de supervisión/regulación principalmente de la SBS y la FENACREP.

### **Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Pensiones (SBS)**

La SBS (2022d) es “el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros, privado de pensiones y cooperativo de ahorro y crédito, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo” (párr. 3), siendo su principal objetivo “preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones (“SPP”)” (SBS, 2022d, párr. 4).

Los mandatos de la SBS incluyen: “velar por la estabilidad financiera, integridad financiera, adecuada conducta de mercado y adecuado desempeño del SPP” (SBS, 2022d).

### **Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP)**

La FENACREP fue fundada el 10 de abril de 1959 por encargo de la Asamblea Episcopal del Perú e incluyendo a trece COOPAC miembros, con la misión de “Integrar, representar, defender, apoyar y orientar a las cooperativas de ahorro y crédito federadas, para contribuir a su desarrollo como entidades financieras sólidas y efectivas en el servicio a sus asociados y comunidades” (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú [FENACREP], 2024a).

Tal como indica en su página institucional, la FENACREP ha buscado organizar sus esfuerzos a fin de que las COOPAC:

Cuenten con un marco legal adecuado, siendo reconocidos en la Ley del Impuesto a la Renta, Ley del Impuesto General a las Ventas, Reglamento de Comprobantes de Pago, Ley para la lucha contra la evasión y para la formalización de la economía, entre otras.

Además, se indica su participación en “la Ley N° 29683 conocida como la Ley del Acto Cooperativo; la Ley N° 29727 que establece y precisa para las cooperativas el cálculo de la base imponible del Impuesto Temporal a los Activos Netos (“ITAN”), y la Ley N° 29463, que faculta a las COOPAC a captar depósitos de Compensación por Tiempo de Servicios (“CTS”) de sus socios”. (FENACREP, 2024b)

Debido a que la misión de la FENACREP es similar a la de un gremio/asociación que busca contribuir al desarrollo de sus miembros, las actividades de supervisión asignadas desde 1992 hasta 2018 no fueron significativas, limitándose a la voluntad de sus asociados. Además, la falta de independencia de este ente no permitía un control adecuado de sus miembros.

#### **1.2.3 Esquema modular (Niveles 1, 2 y 3) y supervisión**

La Ley COOPAC establece un esquema modular que permite una supervisión más eficiente de las COOPAC por parte de la SBS pues considera que el riesgo de estas entidades en la economía viene medido por el tamaño de sus activos, el cual se encuentra asociado directamente a su nivel de operaciones.

De esta manera, aquellas entidades con un mayor volumen de activos tendrán además un mayor nivel de obligaciones, tal como se muestra a continuación en la Tabla 3.

**Tabla 3** Clasificación de las COOPAC de acuerdo con el esquema modular

<b>Nivel</b>	<b>Nivel de activos</b>	<b>Supervisión</b>
<b>Nivel 1</b>	Monto total de activos es de hasta 600 UIT.	La SBS podrá contar con el apoyo de colaboradores técnicos como la FENACREP u otros organismos cooperativos de grado superior, y se centrará en verificar que las COOPAC mantengan actualizados los requisitos que le fueron exigidos para su inscripción en el Registro COOPAC.  Asimismo, serán supervisadas por la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú (“UIF Perú”), en lo que respecta al Sistema de prevención contra el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo (“LAFT”).
<b>Nivel 2</b>	Monto total de activos es mayor que 600 UIT pero menor a 65,000 UIT.	La SBS podrá contar con el apoyo de colaboradores técnicos como la FENACREP u otros organismos cooperativos de grado superior, y será prudencial y acorde a los riesgos que corresponden a las operaciones que las COOPAC llevan a cabo. Por otro lado, la SBS también supervisará lo que respecta al sistema de prevención LAFT.  Se subdivide en <b>Nivel 2a</b> (activos entre 600 UIT y 32,500 UIT) y <b>Nivel 2b</b> (activos entre 32,500 a 65,000 UIT).
<b>Nivel 3</b>	Monto total de activos es mayor a 65,000 UIT.	La supervisión será realizada por la SBS directamente una vez que hayan transcurrido los <b>6 años de adecuación</b> previstos en la norma (es decir el año 2025), y será prudencial y acorde a los riesgos que corresponden a las operaciones que dichas entidades lleven a cabo. Asimismo, la supervisión del sistema LAFT también estará a cargo de la SBS.

*Nota.* Ley N° 30822 (2018)

Esta clasificación modular en distintos niveles de supervisión viene asociada además con diferentes tipos de operaciones permitidas, las cuales varían en complejidad y riesgo asociados a la operación. Las operaciones permitidas en función del nivel de cada COOPAC son como se presentan en la Tabla 4.

**Tabla 4** Operaciones permitidas de acuerdo con el esquema modular

Operaciones permitidas	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Recibir depósitos, otorgar créditos, recibir líneas de crédito nacionales e internacionales, operar en moneda extranjera, efectuar operaciones de descuento y <i>factoring</i> con sus socios, expedir y administrar tarjetas de débito con autorización previa de la SBS.	X	X	x
Recibir CTS de sus socios; otorgar avales y fianzas para procesos de contratación del Estado; comprar, conservar y vender títulos representativos de la deuda pública; compra de cartera crediticia de otras COOPAC, empresas del sistema financiero o comerciales, siempre que los deudores sean socios de la COOPAC; y constituir patrimonios autónomos de seguro de crédito.		X	X
Contratar productos financieros derivados, brindar servicios de cuenta corriente sujeto a opinión del BCR, y brindar todos los tipos de crédito que establezca la SBS.			X

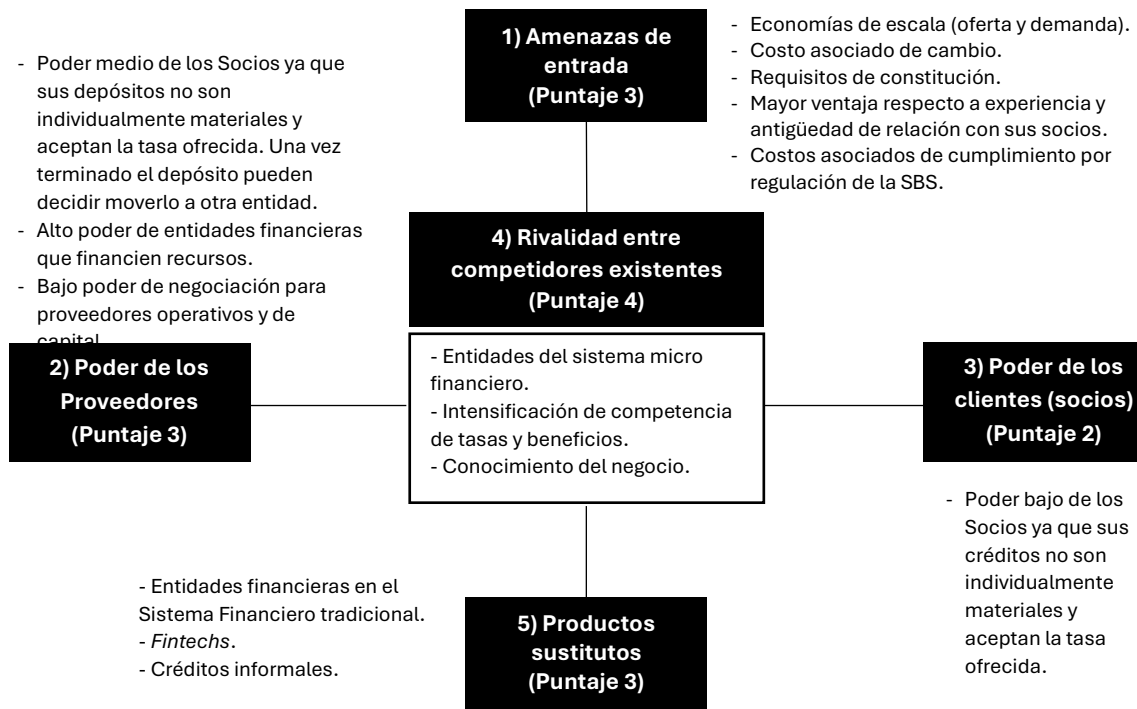
Nota. Ley N° 30822 (2018)

#### 1.2.4 Análisis del entorno de las COOPAC

Una vez cubiertos los aspectos regulatorios, se analiza el entorno bajo las metodologías de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y el Octógono de Juan Antonio Pérez López.

**1.2.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.** Para el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, se ha incluido a modo referencial una estimación del impacto de cada fuerza considerando un valor de uno (1) para aquel impacto "bajo" y de cinco (5) para aquel impacto "alto" (ver Figura 3).

**Figura 3** Resumen del impacto de las cinco fuerzas de Porter



Para mayor detalle del análisis realizado referirse al Anexo 1. Análisis detallado de las Cinco Fuerzas de Porter.

**1.2.4.2 Octógono de Juan Antonio Pérez López.** Asimismo, se ha realizado el análisis de las COOPAC considerando la metodología del Octógono, como se muestra a continuación en la Figura 4.

**Figura 4** Descripción del Octógono y aspectos relevantes identificados



### 1.3 Diferencias en el modelo de negocio de las COOPAC con el sistema micro financiero

Los modelos de negocio de las entidades microfinancieras son similares considerando el cliente objetivo, forma de financiamiento y estructura de los activos. Sin embargo, la fórmula de rentabilidad de las COOPAC difiere del resto de entidades debido a su aspecto cooperativo que reduce el *spread* financiero a favor de los socios, por lo que requieren mayor volumen de activos para realizar sus operaciones y cubrir el punto de equilibrio (ver Tabla 5).

**Tabla 5** Descripción del modelo de negocio de entidades del sistema micro financiero

	COOPAC	Empresas de crédito	CMAC	CRAC
<b>Objetivo</b>	Promover el desarrollo de las actividades de micro, pequeñas y medianas empresas, así como de personas naturales que no pueden acceder al sistema de banca tradicional.			
<b>Total activos a diciembre 2023</b>	<b>Total COOPAC:</b> S/ 11 759 millones, siendo la desagregación: - <b>COOPAC Nivel 3:</b> S/ 6 849 millones - <b>COOPAC Nivel 2b:</b> S/ 2 519 millones - <b>COOPAC Nivel 2a:</b> S/ 2 291 millones - <b>COOPAC Nivel 1:</b> S/ 100 millones	S/ 3 216 millones	S/ 42 082 millones	S/ 1 726 millones
<b>Ingresos en 2023</b>	S/ 1 417 millones	S/ 530 millones	S/ 6 709 millones	S/ 397 millones
<b>Accionistas / socios</b>	Socios de la COOPAC (personas naturales o jurídicas)	Participación privada.	Participación del sector público (municipalidades)	Participación privada
<b>Entes supervisores</b>	SBS, FENACREP	SBS	SBS, Contraloría General de la República	SBS
<b>Clientes</b>	Socios, el alcance se encuentra limitado geográficamente al ámbito de acción de las COOPAC o, de ser el caso, a la compañía privada de los trabajadores que representan.	Enfocado personas naturales con necesidades específicas de financiación (hipotecario, vehicular, entre otros).	Enfocado a personas naturales, pequeños y micro empresarios en zonas urbanas.	Creadas inicialmente para financiar productores agrícola, pecuarios, entre otros en ámbitos rurales. Sin embargo, debido a menores requerimientos de capital, se han constituido entidades que solo ofrecen tarjetas de crédito en esta modalidad.

	COOPAC	Empresas de crédito	CMAC	CRAC
<b>Fondeo de actividades</b>	Fondos obtenidos de los socios (obligaciones y patrimonio), que representan el 82% de los activos de las COOPAC.	Patrimonio (17.3% de los activos) y adeudos (64.3% de los activos). Estas entidades no se encuentran permitidos de captar fondos del público.	Fondos captados de terceros, tales como: cuentas de depósitos, ahorros, CTS, entre otras (72.6% de los activos) y patrimonio (13.1% de los activos).	Fondos captados de terceros, tales como: cuentas de depósitos, ahorros, CTS, entre otras (58.1% de los activos) y patrimonio (17.3% de los activos).
<b>Créditos asociados (% a diciembre de 2023)</b>	Los préstamos son otorgados a socios (personas naturales y jurídicas) pero no se posee información pública de tipo de crédito. De acuerdo con Resoluciones de la SBS por el proceso de intervención, se identifica que algunas COOPAC entregan préstamos que podrían no estar relacionados con el objetivo cooperativo.	Principalmente créditos a personas naturales (47.3% del total), medianas empresas (22.1%) y pequeña empresas (17.8%).	Principalmente créditos a pequeñas empresas (49.7% del total), créditos de consumo a personas naturales (20.7%) y créditos a microempresas (19.3%).	Principalmente créditos de consumo (54.3% del total) y créditos a pequeñas empresas (26.5%).
<b>Spread bancario</b>	Promedio COOPAC Ingreso financiero: 16.6% Gasto fin. obligaciones: 8.7% Gasto fin. adeudo: 5.2%	Ingreso financiero: 18.8% Gasto fin. adeudo: 8.8%	Ingreso financiero: 19.6% Gasto fin. obligaciones: 5.2% Gasto fin. adeudo: 8.6%	Ingreso financiero: 30.5% Gasto fin. obligaciones: 5.1% Gasto fin. adeudo: 5.8%
<b>Fórmula económica</b>	Intereses devengados por los préstamos otorgados, comisiones, neto de los intereses pagados a los socios. Bajo margen que cubre gastos administrativos pues el objetivo no es generar utilidad.	Intereses devengados por los préstamos otorgados, comisiones menos intereses pagados por adeudos.	Intereses devengados por los préstamos otorgados, comisiones menos intereses pagados por adeudos y obligaciones con el público.	Intereses devengados por los préstamos otorgados, comisiones menos intereses pagados por adeudos y obligaciones con el público.

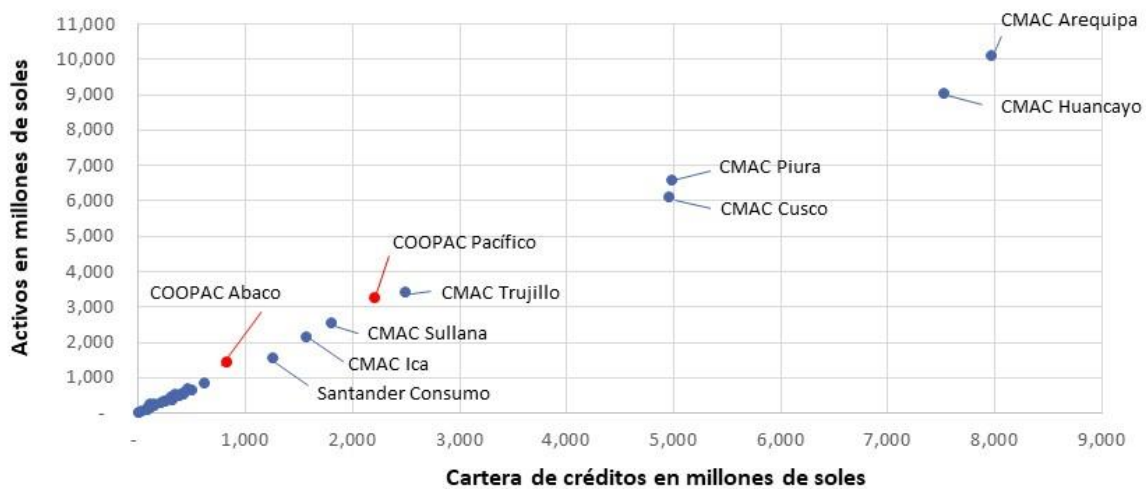
Nota. SBS (2022c); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

#### 1.4 Desempeño económico-financiero de las COOPAC comparado con el sistema micro financiero

El Sistema micro financiero (excluyendo a MiBanco) opera principalmente a través de las CMAC, quienes representan el 73.4% de la cartera de colocaciones del sistema a diciembre de 2023 (69.0% a diciembre de 2022), siendo las más relevantes las CMAC Arequipa, Huancayo, Cusco y Piura (SBS, 2022c; SBS, 2023b; SBS, 2023c; SBS, 2023d; SBS, 2023e).

A continuación, en la Figura 5 se muestran las entidades por magnitud de activos y cartera de colocaciones a diciembre de 2023.

**Figura 5** Distribución de las entidades microfinancieras en función del nivel de activos



*Nota.* SBS (2022c); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

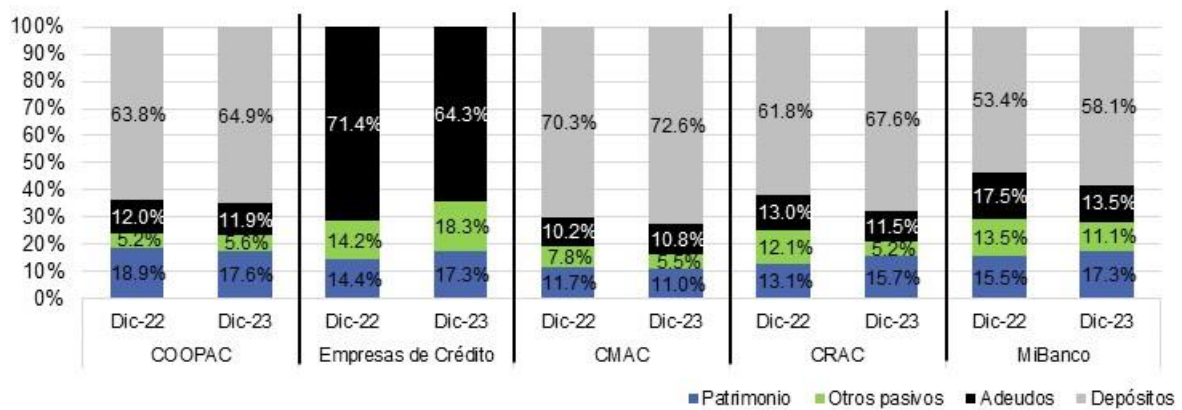
Las COOPAC reportan una cartera de créditos de S/ 8 088 millones a diciembre de 2023, de los cuales S/ 2 208 millones corresponden a COOPAC Pacífico y S/ 829 millones a COOPAC Abaco; sin embargo, el volumen promedio de los activos y cartera de créditos de las COOPAC Nivel 3 y Nivel 2b (excluyendo estas dos entidades) es de ~S/ 192 millones y ~S/ 263 millones, respectivamente (SBS, 2022c; SBS, 2023b; SBS, 2023c; SBS, 2023d; SBS, 2023e), por lo que a nivel individual las entidades no poseen un impacto significativo en el sistema (ubicándose en el lado inferior izquierdo de la gráfica).

En los siguientes apartados se incluye el análisis de algunos aspectos/ratios relevantes del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados de las COOPAC comparado con otras entidades del sistema micro financiero.

### 1.4.1 Estructura de financiamiento y balance

**1.4.1.1 Pasivo y patrimonio.** Las entidades del sistema micro financiero obtienen su financiamiento de tres fuentes: (i) obligaciones con el público (cuentas de ahorro y depósitos a plazos) ofreciendo una tasa de interés pasiva (mayor que otras entidades bancos, financieras, entre otros), (ii) adeudos de otras instituciones financieras, y (iii) capital comprometido de sus accionistas o socios. A diciembre de 2023, la estructura del pasivo de las entidades del sistema micro financiero es como se presenta en la Figura 6.

**Figura 6** Distribución de los pasivos y patrimonio de las entidades microfinancieras



Nota. SBS (2022c); SBS (2023a); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

Las **COOPAC** se financian principalmente a través de sus socios (cuentas de ahorro y depósitos a plazo) y, en el caso de COOPAC de mayor tamaño pueden requerir fondos de otras instituciones financieras (adeudos). Las COOPAC no están autorizadas a captar fondos del público, por lo que es práctica usual del mercado que los interesados se inscriban como socios a fin de que puedan obtener mejores tasas de interés por sus préstamos o depósitos a plazo.

La inclusión de terceros al patrimonio de la COOPAC, cuyo interés solo radica en la mejor tasa de interés activa o pasiva, genera pluralidad de socios y desinterés por el gobierno de la entidad. Además, esta pluralidad de socios con votos individuales genera que las decisiones o consensos se influncien por aquellos socios miembros de los consejos de dirección.

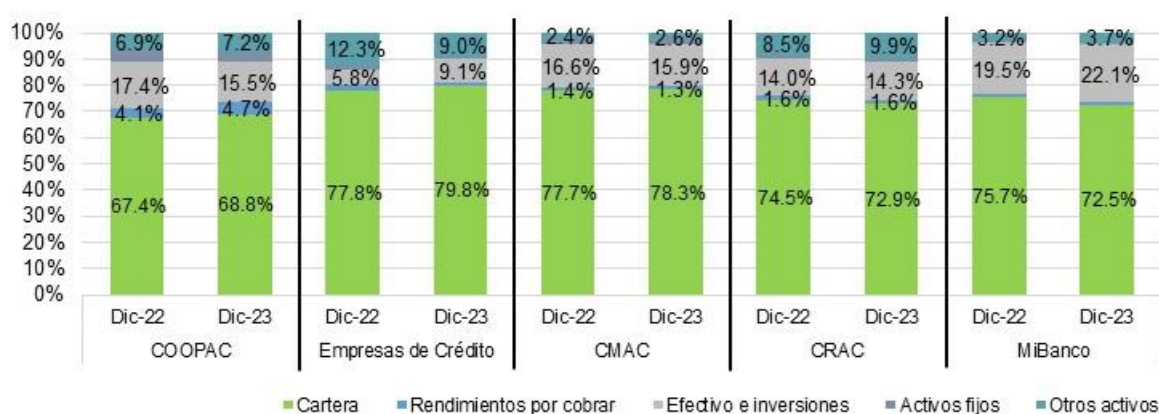
Por otro lado, las **otras entidades microfinancieras** (CMAC, CRAC y empresas de crédito) poseen accionistas que controlan un porcentaje relevante del capital social por ende influyen en el modelo de negocio y participan activamente en la toma de decisiones de las asambleas, además de brindar aportes en caso de requerirlos.

Adicionalmente, las **CMAC** y **CRAC** pueden financiar sus operaciones a través de cuentas de ahorro y depósitos obtenidos del público; mientras que las **empresas de crédito** no están autorizadas a obtener fondos del público por lo que se financian principalmente a través de adeudos de otras

instituciones financieras y patrimonio, representando el 64.9% y 17.6%, respectivamente, del activo a setiembre de 2022.

**1.4.1.2 Activos.** Los recursos obtenidos financian principalmente las colocaciones de cartera de créditos (en promedio +65.0% de los activos), seguido de efectivo e inversiones, intereses por cobrar, entre otros. En particular se observa que las COOPAC poseen intereses por cobrar que representan más del 4.0% del total de activos, pudiendo existir provisiones de créditos o reversos de ingresos financieros que no hayan sido contabilizadas (ver Figura 7).

**Figura 7** Distribución de los activos de las entidades microfinancieras



*Nota.* SBS (2022c); SBS (2023a); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

Bajo la regulación actual, las colocaciones de préstamos no presentan limitaciones por tipo de crédito, industria, o tipo de deudor, salvo el límite individual de cartera de créditos determinado como un porcentaje del patrimonio efectivo<sup>2</sup>. Los préstamos de las entidades microfinancieras son principalmente de consumo no revolvente, por importes pequeños y con tasas de interés sujetas al riesgo del deudor.

En el caso de las COOPAC, los créditos se otorgan a sus socios con tasas de interés menores con respecto al resto de entidades (referirse al siguiente apartado); sin embargo se identifica que algunos préstamos no son consistentes con su objetivo social, ya sea por el tipo de deudor, actividad económica o importe de crédito, incluyendo entidades clasificadas como mediana empresa o superior de acuerdo con la SBS<sup>3</sup>, cuyas necesidades de financiamiento pueden ser cubiertas por otras entidades

<sup>2</sup> El Reporte N° 13 Control de Límites Globales e Individuales aplicables a las empresas del Sistema Financiero establece que el total de financiamiento a un deudor o a un grupo de deudores que representa riesgo único no debe exceder el 30% del patrimonio efectivo.

<sup>3</sup> De acuerdo a la Resolución SBS N° 14353-2009 (30 de octubre de 2009) y modificatorias, la SBS estableció ciertos criterios para la clasificación de los tipos de crédito, por ejemplo los créditos a medianas empresas son aquellos otorgados a personas jurídicas que posean al menos una de las dos siguientes características: (a) Tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300 mil en los últimos seis meses, y que no cumplan con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas; y (b) Ventas anuales no mayores a S/ 20 millones (p. 5).

financieras, generando riesgos adicionales a las operaciones de las COOPAC, que podrían impactar finalmente en la rentabilidad, los depósitos de los socios y continuidad de la COOPAC.

Por ejemplo, durante la intervención de COOPAC Fortaleza en marzo de 2022, la SBS identificó que se había otorgado un préstamo a una compañía minera por el importe de S/ 2.8 millones, el cual presentaba problemas crediticios (ausencia de cobros y refinanciación) afectando el patrimonio de la entidad y, sumado a otros aspectos generaron un patrimonio ajustado negativo de S/ 6.4 millones (SBS, 2022a; Resolución S.B.S. N° 01011-2022, 28 de marzo de 2022).

Como se observa, las estructuras del activo y pasivo de las entidades microfinancieras suelen ser similares, con la diferencia que las COOPAC requieren que sus clientes (de productos activos y pasivos) sean socios de la entidad.

#### 1.4.2 Ingresos y rentabilidad

En la Tabla 6 se presenta un resumen del estado de resultados de las entidades microfinancieras.

**Tabla 6** Estado de resultados resumido de entidades microfinancieras

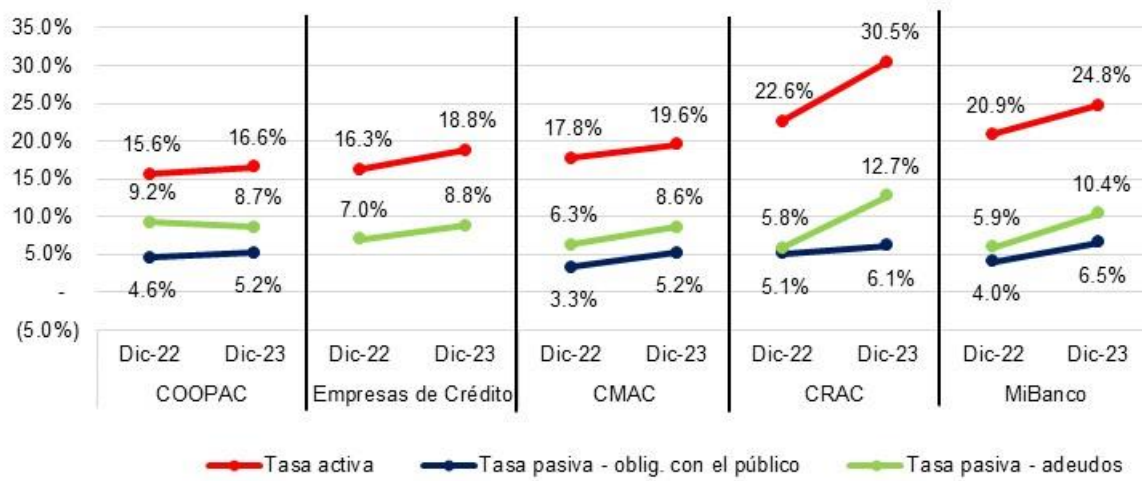
En millones de soles	COOPAC		Empresas de Crédito		CMAC		CRAC		MiBanco	
	Dic-22	Dic-23	Dic-22	Dic-23	Dic-22	Dic-23	Dic-22	Dic-23	Dic-22	Dic-23
<b>Ingresos financieros</b>	<b>1,372</b>	<b>1,418</b>	<b>535</b>	<b>530</b>	<b>5,558</b>	<b>6,709</b>	<b>501</b>	<b>397</b>	<b>2,808</b>	<b>3,152</b>
Ing. cartera de créditos	1,318	1,340	489	483	5,373	6,447	480	384	2,678	2,981
<b>Gastos financieros</b>	<b>546</b>	<b>543</b>	<b>267</b>	<b>184</b>	<b>1,314</b>	<b>2,150</b>	<b>122</b>	<b>103</b>	<b>574</b>	<b>901</b>
Gasto fin. de depósitos	366	401	-	-	910	1,589	89	71	365	630
Gastos fin. adeudados y oblig fin.	139	121	194	183	249	393	22	25	175	233
<b>Margen financiero bruto</b>	<b>825</b>	<b>875</b>	<b>268</b>	<b>346</b>	<b>4,244</b>	<b>4,559</b>	<b>379</b>	<b>294</b>	<b>2,233</b>	<b>2,251</b>
Provisiones de cartera	175	175	115	109	1,190	1,565	124	144	488	810
<b>Gastos adm</b>	<b>556</b>	<b>594</b>	<b>281</b>	<b>215</b>	<b>2,561</b>	<b>2,792</b>	<b>316</b>	<b>223</b>	<b>1,120</b>	<b>1,160</b>
Gasto de personal	322	358	124	102	1,649	1,802	161	116	796	815
<b>Resultado neto</b>	<b>53</b>	<b>(211)</b>	<b>(49)</b>	<b>34</b>	<b>377</b>	<b>156</b>	<b>(41)</b>	<b>(34)</b>	<b>438</b>	<b>266</b>
<b>Ratios de rentabilidad</b>										
Margen financiero bruto	60.2%	61.7%	50.0%	65.3%	76.4%	68.0%	75.6%	74.0%	79.5%	71.4%
Resultado neto	3.9%	(14.9%)	(9.2%)	6.4%	6.8%	2.3%	(8.3%)	(8.5%)	15.6%	8.4%
<b>Tasas de interés promedio</b>										
Tasa activa	15.6%	16.6%	16.3%	18.8%	17.8%	19.6%	22.6%	30.5%	20.9%	24.8%
Tasa pasiva										
Oblig. con el público	4.6%	5.2%	-	-	3.3%	5.2%	5.1%	6.1%	4.0%	6.5%
Adeudados y obligaciones fin.	9.2%	8.7%	7.0%	8.8%	6.3%	8.6%	5.8%	12.7%	5.9%	10.4%

*Nota.* SBS (2022c); SBS (2023a); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

El negocio financiero se basa principalmente en el **spread bancario** que según Ludeña y Salas (2022):

Proviene del diferencial de tasas de interés que paga el sistema financiero a los ahorristas por la captación de sus recursos, (...) tasa de interés pasiva, y lo que cobra a sus clientes por la colocación de recursos a través de créditos, también llamada tasa de interés activa.

En función de la amplitud del **spread bancario**, las operaciones de las instituciones financieras serán más o menos rentables.

**Figura 8 Tasas activas y pasivas de las entidades microfinancieras**

*Nota.* SBS (2022c); SBS (2023a); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

Como se observa en la Figura 8, las COOPAC, a diferencia de otras entidades microfinancieras, generan un menor margen financiero bruto ya que la potencial utilidad obtenida es trasladada al socio a través de menores tasas de interés activas promoviendo así su desarrollo. En 2022 y 2023, las tasas activas se ubican en 15.6%-16.6% en las COOPAC, respectivamente mientras que el resto de las entidades microfinancieras supera el 19.4% (2022) y 23.4% (2023) en promedio.

La menor tasa de interés activa, y por ende margen financiero bruto, se compensa parcialmente con los menores porcentajes de incobrabilidad registrados por las COOPAC, que representan menos del 13.0% de los ingresos netos, versus ratios por encima del 20.0% en el resto de las entidades. Sin embargo, esta menor tasa podría corresponder a defectos en la provisión de cartera como consecuencia de una falta de supervisión de las SBS, pues las COOPAC aún se encuentran en el proceso de adecuación.

A nivel de utilidad neta, de las 187 entidades COOPAC que han publicado sus estados financieros en la SBS, 61 COOPAC han generado pérdida en el año 2023, representando el 32.3% de las entidades, de las cuales 35 COOPAC son Nivel 1, 23 COOPAC Nivel 2, y 2 COOPAC Nivel 3.

### 1.5 Comparación del Gobierno Corporativo de las COOPAC con el sistema micro financiero

Las COOPAC tienen un sentido de Gobierno Corporativo diferente que el resto de las entidades del sistema micro financiero debido a su sentido cooperativista con enfoque financiero y social (bienestar de los socios).

En efecto, durante la 10ma. Jornada de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria promovida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (“SEPS”) de Ecuador, Luis Proaño

señala algunas diferencias entre una Cooperativa y una Corporación (para este efecto se entenderá corporación para el resto de las entidades microfinancieras), éstas se detallan en la Tabla 7.

**Tabla 7** Diferencias entre el gobierno cooperativo y corporativo - SEPS

Área	Gobierno corporativo	Gobierno cooperativo
<b>Misión</b>	Fines de lucro, algunas con responsabilidad social.	Doble rentabilidad: financiera y social.
<b>Propiedad y capital</b>	Pocos accionistas y capital generalmente concentrado.	Muchos socios.
<b>Incentivos</b>	Concentración del capital hace que el accionista participe activamente.	Fragmentación de capital, puede generar pocos incentivos para su participación.
<b>Representatividad</b>	La mayoría accionaria controla y decide.	Democrática: 1 socio = 1 voto.
<b>Affectio societatis</b>	No necesariamente debe existir, el anonimato puede convivir en la propiedad de las corporaciones.	Es fundamental, no existe cooperativismo sin confianza entre los socios.

*Nota.* Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021)

Además, la European Network of Credit Unions (WOCCU, 2024a) indica que:

Las COOPAC difieren sustancialmente de entidades financieras tradicionales en los siguientes aspectos:

- (a) Las COOPAC son entidades democráticas propiedad de sus miembros, son instituciones comunitarias de propiedad local controladas por sus miembros sobre la base de un sistema de un miembro y un voto. Los servicios se brindan únicamente a los miembros.
- (b) La afiliación se basa en la existencia de un vínculo común entre los miembros que puede ser geográfico, asociativo o basado en otro interés común.
- (c) Las COOPAC son instituciones sin fines de lucro. El exceso de ganancias se utiliza para ofrecer a los miembros tasas de préstamo más asequibles, un mayor rendimiento de los ahorros o tarifas más bajas para los productos. De esta manera, las ganancias se redistribuyen entre los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito.

(d) Las responsabilidades de gobierno son supervisadas por una junta directiva que sirve a la cooperativa de ahorro y crédito de forma voluntaria. La junta se elige entre los miembros. Cada miembro de la cooperativa de ahorro y crédito, independientemente del tamaño de la cuenta en la cooperativa de ahorro y crédito, tiene un voto y puede postularse para la junta.

El resto de las entidades del sistema micro financiero, si bien atienden al mismo mercado que las COOPAC, no poseen el mismo espíritu cooperativista, poseen un número acotado de accionistas que participan activamente y deciden sobre los miembros de gobierno de la entidad.

A continuación, se describen los entes de propiedad y de gobierno más relevantes por tipo de entidad:

#### **1.5.1 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC)**

Las COOPAC poseen como órgano más relevante la Asamblea General de Socios o Delegados (en caso posean más de 1,000 socios), quienes se encargan de elegir entre sus miembros el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia y el Comité Electoral. El Consejo de Administración escoge al gerente general.

Por ende, la capacidad técnica, profesional y experiencia de los miembros de los órganos de Gobierno estarán directamente relacionados con los socios que conformen la entidad y decidan participar activamente de la misma. Por otro lado, estos cargos son renovados usualmente por tercios cada año sin posibilidad de reelección, esto podría generar que la toma de decisiones de largo plazo sea compleja ya que los miembros responsables podrían buscar obtener resultados de corto plazo que puedan hacer visible el éxito de su gestión.

#### **1.5.2 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC)**

Las CMAC tienen como su principal accionista a la municipalidad provincial de cada localidad, cuyas decisiones deben ser colegiadas por el Concejo municipal en el marco de la Ley 27972 – Ley Orgánica de Municipalidades (2003), Artículo 41.

El Directorio está conformada por 7 integrantes: mayoría del Concejo municipal, minoría del Concejo municipal, COFIDE, Cámara de Comercio, clero, y por los pequeños comerciantes y productores de la zona; a su vez, quienes son nominados por 3 años en concordancia con la Ley N° 30607 (2017).

Las CMAC (Resolución S.B.S. N° 1325-2018, 2018) poseen en su gerencia a tres personas cuyas decisiones y responsabilidad es mancomunada. En caso la CMAC decidiera tener un gerente general tendrían que solicitar la autorización expresa de la SBS previa justificación de esta necesidad.

Cabe precisar que la CMAC está obligada a no disponer de por lo menos el 50% de sus utilidades, las mismas que deben ser capitalizadas (Resolución S.B.S. N° 1325-2018, 2018).

Las decisiones del Gobierno Corporativo de las CMAC pueden verse afectadas por aspectos políticos, pues sus miembros dependen de la municipalidad, los partidos políticos de gobierno municipal o regional involucrados, y otros miembros, existiendo cambios relevantes en cada elección (cuatro años).

### **1.5.3 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)**

De acuerdo con el Artículo 12 del Decreto Ley N° 25612 (1992), la participación accionaria de las CRAC no debe exceder el 5%, salvo que se conforme una sociedad anónima en cuyo caso se registrará por la Ley N° 26887 Ley General de Sociedades (1997).

Al 31 de diciembre de 2023, dos de las cinco CRAC forman parte de grupos económicos (Wong y Scotia) y funcionan como entidades dedicadas a atender al mercado micro financiero o especializado, sujetas a la Ley N° 26702 Ley General (1996) y Ley N° 26887 Ley General de Sociedades (1997), por lo que en líneas generales cuentan con una Junta General de Accionistas, un Directorio y un gerente general, además de cualquier órgano adicional que definan internamente.

### **1.5.4 Empresas de Créditos (antes EDPYME)**

Similar a las CRAC cuyo accionista sea una sociedad anónima, la estructura de gobierno de las empresas de crédito está sujeta a la Ley N° 26702 Ley General (1996) y Ley N° 26887 Ley General de Sociedades (1997).

Por ende, las empresas de crédito tienen más similitud con empresas de otros rubros que brindan productos y/o servicios (salvo que en este caso se trata de servicios financieros).

En la Tabla 8, se presenta a modo de resumen las principales diferencias del Gobierno Corporativo entre instituciones del sistema micro financiero.

**Tabla 8 Principales diferencias del Gobierno Corporativo en instituciones del sistema micro financiero**

Comparativa	CMAC	CRAC	Edpyme (Empresas de crédito)	COOPAC
<b>Decreto Ley N°</b>	Ley 30607 (2017)	Ley 25612 (1992)	Ley 26887 Ley General de Sociedades, Ley 26702 Ley General y el Decreto Legislativo 1531 (2022)	Ley 15260 (1964) y Ley 30822 (2018)
<b>JGA</b>	Conformado por el Concejo municipal, salvo existan terceros accionistas con derecho a voto (artículo 8A)	La participación accionaria no debe exceder el 5% (artículo 12). La participación podrá exceder en el 5% si se conforma una sociedad anónima, en cuyo caso se registrará por la Ley 26887.	Está integrado por todos los accionistas constituidos (que tengan expedido su derecho, y sus acuerdos y resoluciones.	Son los mismos socios y no existe votos por poder, salvo cuando se traten de cooperativas con más de mil socios, en la que serán los delegados (Artículo 28 y 29 del DS 074 90 TR).
<b>Directorio</b>	Compuesto por 7 integrantes: mayoría y minoría del Concejo municipal, COFIDE, Cámara de Comercio, Clero, y por los pequeños comerciantes y productores de la zona, siendo nominados por un período máximo de 3 años (Artículo 11). Reunión de directorio máximo 2 veces al mes (Artículo 12).	Compuesto por número impar, no menor de 5 ni mayor de 9. Son nominados por un año y no podrán desempeñar cargos ejecutivos durante este tiempo ni por los próximos dos años (artículo 25).	Se integra con no menos de cinco (5) miembros, que reúnan condiciones de idoneidad técnica y moral, elegidos por la Junta General de Accionistas. (Ley 26702. Cap. II, art. 79)	Socios designados miembros titulares del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité Electoral, y suplentes. (Disposición 24ta inciso k.)
<b>Control interno</b>	No exige, por Ley, alguna área de control interno.	No exige, por Ley, alguna área de control interno.	El Gerente General es responsable por el establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno diseñada para proveer una seguridad razonable de la protección de sus activos y el registro de sus operaciones. (Ley 26887. Art. 190)	La SBS se apoya del Consejo de Vigilancia, a quien solicitará información en caso de indicios de irregularidades
<b>Gerencia</b>	Son 3 miembros elegidos por el Directorio, mancomunada y debe reunirse por lo menos 1 vez al mes (artículo 16). Podrá optar por tener un Gerente General previa autorización de la SBS (artículo 15).	Responsable de la gestión económico-financiera y administrativa.	Designados por el Directorio, salvo que el estatuto reserve esa facultad a la Junta General. (Ley 26702, art.91 y Ley 26887, art.185)	El Consejo de Administración es quien elige al Gerente General en conformidad con las condiciones descritas en la Disposición 24ta inciso k.

*Nota.* Ley N° 30607 (13 de julio de 2017); Ley N° 26887 (9 de diciembre de 1997); Ley N° 26702 (6 de diciembre de 1996); Ley N° 15260 (4 de diciembre de 1964); Decreto Ley N° 25612 (22 de junio de 1992); Ley N° 30822 (19 de julio de 2018); Decreto Supremo N° 074-90-TR (14 de diciembre de 1990)

## 1.6 Principales diferencias y riesgos de las COOPAC con el resto del Sistema micro financiero

En resumen, los aspectos relevantes identificados entre las COOPAC y el resto de entidades del sistema micro financiero, incluyendo las recomendaciones sugeridas (que se desarrollan en mayor detalle en la Sección Recomendaciones del presente trabajo de investigación), son:

**Tabla 9 Aspectos relevantes identificados entre las COOPAC y el resto del sistema micro financiero**

Sistema micro financiero	COOPAC	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor número de instituciones (11 CMACs y 6 CRACs) permite tener mayor volumen de negocio (alcance y clientes) optimizando el uso de recursos administrativos comparado con más de 250 COOPACs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pluralidad de entidades y localidades de las COOPACs permite acceder a socios (clientes) que no acceden al mercado tradicional microfinanciero.</li> <li>Menor spread bancario.</li> <li>Más de veinticinco COOPACs han sido intervenidas desde 2022.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la fusión de las COOPACs.</li> <li><b>Capital mínimo:</b> Establecer un importe mínimo de capital e incluirlo en la Vigésima cuarta disposición final.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor regulación que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>Envío y publicación información financiera (y anexos).</li> <li>Fondo Seguro de Depósitos por S/ 121 mil.</li> <li>Operaciones financieras complejas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La SBS inició el proceso de supervisión a través de la Ley COOPAC, sin embargo, menor regulación.</li> <li>Las operaciones de las COOPAC deberían centrarse a transacciones de intermediación y limitar las operaciones de mayores riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Limitar los tipos de operaciones a realizar:</b> modificación del apartado 3 de la Vigésima Cuarta disposición final y complementaria de la Ley 26702 Ley General.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Accionistas que controlan un porcentaje relevante del capital social, que pueden incluir en el modelo de negocio y participan activamente en la toma de decisiones de mediano y largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las COOPAC poseen pluralidad de socios con votos individuales, por lo que el consenso se influencia por aquellos socios miembros de los consejos de dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La FENACREP y las COOPACs debe fomentar la participación de los socios en las asambleas, además de buscar que el “interés genuino” de los socios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad técnica, profesional y experiencia de los órganos de Gobierno (Directorio, comités y Gerencia General).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las COOPAC eligen a los delegados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité electoral, entre sus socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Establecer requisitos mínimos técnicos y la posibilidad de incorporar miembros independientes:</b> modificación del apartado 1 de la Vigésima Cuarta disposición final y complementaria de la Ley 26702 Ley General, y del Reglamento General de las Coopac aprobado por Resolución SBS N°480-2019.</li> </ul>

Nota SBS (2022c); SBS (2023b); SBS (2023c); SBS (2023d); SBS (2023e)

La descripción detallada de los aspectos identificados se muestra a continuación:

### 1.6.1 Aspectos generales y del modelo de negocio

- Mercado micro financiero:** Las COOPAC representan el 18.0% de las colocaciones del mercado micro financiero formal de la economía (excluyendo MiBanco), siendo las colocaciones de algunas entidades inclusive superiores a entidades más reguladas como empresas financieras, CMAC, CRAC y empresas de créditos, y por ende poseen mayor riesgo. (SBS, 2022c; SBS, 2023b; SBS, 2023c; SBS, 2023d; SBS, 2023e).
- Ámbito de regulación de la SBS:** previo a la publicación de la Ley COOPAC el sistema de cooperativas carecía de información pública sin un supervisor efectivo.

La SBS ha iniciado progresivamente el proceso supervisión de las COOPAC por aquellas de mayor volumen, sin embargo, el sector presenta aún deficiencias en el reporte de información financiera.

El sector cooperativo peruano se encuentra altamente concentrado, COOPAC Pacífico y COOPAC Abaco representan el 39.6% de los activos del sector. (SBS, 2023e).
- Modelo de negocio, *spread* bancario y punto de equilibrio:** Las COOPAC buscan la inclusión financiera, “el acceso a servicios financieros asequibles, confiables y autosostenibles que mejoren la vida de las personas de distintos niveles de ingresos” (WOCCU, 2024a), por lo que generan un menor margen financiero bruto ya que la potencial utilidad obtenida es trasladada al socio a través de menores tasas de interés, requiriéndose un volumen relevante de transacciones para llegar al punto de equilibrio y seguir operando.

Desde marzo 2022 a diciembre de 2024, la SBS ha intervenido más de veinticinco COOPAC Nivel 1 y 2 por déficit de capital principalmente producto de reconocimiento de pérdidas por cartera de créditos morosa, extorno de intereses devengados, aportes no realizados, entre otros. (SBS, 2022a).
- Operaciones permitidas y cliente objetivo:** Ciertas operaciones permitidas por las COOPAC poseen mayores riesgos y complejidad que no se adecuan al tipo de cliente objetivo, ni a la estructura y capacidad de gestión financiera; pudiendo estos tipos de crédito ser cubiertos por otras entidades financieras. Algunas de las operaciones que estarían fuera del ámbito son: otorgar avales y fianzas para procesos de contratación del Estado, contratación de productos financieros derivados, ciertos tipos de crédito (arrendamiento financiero, etc.).
- Cartera de créditos e intereses por cobrar:** La regulación actual no indica limitaciones al tipo de crédito ni deudor lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad. Además, algunas COOPAC poseen intereses por cobrar que representan más de seis meses de ingresos, comparado con

la industria de uno a dos meses, pudiendo existir provisiones de créditos o reversos de ingresos financieros que no hayan sido contabilizadas.

### **1.6.2 Estructura de gobierno**

- **Composición del accionariado:** Las entidades microfinancieras (excepto por las COOPAC) poseen accionistas que controlan un porcentaje relevante del capital social, que pueden incluir en el modelo de negocio y participan activamente en la toma de decisiones de mediano y largo plazo.  
Por el contrario, las COOPAC poseen pluralidad de socios con votos individuales, por lo que el consenso se influncia por aquellos socios miembros de los consejos de dirección.
- **Ausencia de interés genuino en el desarrollo de la COOPAC:** Las COOPAC no están autorizadas a captar fondos del público, por lo que es práctica usual del mercado que los interesados en sus servicios se inscriban como socios solo con el objeto de mejorar las tasas activas o pasivas y no con el objeto de participar en el desarrollo de la COOPAC y su fin cooperativista – social.
- **Capacitación técnica de los miembros de los órganos de Gobierno:** A diferencia del resto de entidades microfinancieras, las COOPAC eligen a los delegados, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité electoral, entre sus socios, por ende, la capacidad técnica, profesional y experiencia de los órganos de Gobierno estarán directamente relacionados con los socios que conforman la entidad y participan activamente de la misma.
- **Control interno:** El Consejo de Vigilancia es un órgano independiente encargado del control interno de la COOPAC, no depende de la Gerencia General y vela, junto con el área de auditoría interna/control interno, del cumplimiento de los aspectos regulatorios, de supervisión y acuerdos tomados por la Asamblea General de Socios o Delegados y Consejo de Administración.

## Capítulo 2. Las COOPAC en Sudamérica y diferencias con el modelo peruano

### 2.1 World Council of Credit Unions – WOCCU

El WOCCU es una sociedad sin fines de lucro constituida en los Estados Unidos de América que reúne a federaciones y COOPACs alrededor del mundo, cuyo estatuto establece como propósito promover, financiar, representar y servir al movimiento mundial de cooperativas de ahorro, además busca “participar en la defensa, el desarrollo y la educación para defender y hacer crecer las cooperativas de ahorro y crédito y las finanzas cooperativas en todo el mundo” (WOCCU, 2008, p. 6).

A 2021, el WOCCU incluye 87,914 cooperativas de ahorro y crédito miembros, que brindan servicios a 393.8 millones de socios, de los cuales el 71% de los miembros tiene entre 45 a 64 años mientras que el 29% tiene entre 31 a 44 años, observándose que “la edad promedio de los miembros (...) está aumentando, los desafíos de una época moderna no atraen a los jóvenes a participar en negocios cooperativos” (WOCCU, 2021b, p. 6).

Además, el WOCCU incluye federaciones como la FENACREP (Perú), la Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi (Brasil), Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras (Colombia), entre otras asociaciones latinoamericanas y del mundo, que según el Artículo III de los Estatutos:

Deben representar a cooperativas que cumplan con los principios operativos internacionales de Cooperativas de Ahorro y Crédito para cooperativas de ahorro y crédito afiliadas, y estar comprometida con los estándares de seguridad y solidez financiera del WOCCU establecidos en los criterios financieros desarrollados por el WOCCU y aprobados por el Consejo de Administración periódicamente (WOCCU, 2008, p. 11).

Desde su constitución, el WOCCU ha desarrollado más de 300 programas de asistencia técnica en 90 países, y en el 2021 implementó cinco proyectos centrados en: soluciones digitales, aumentar el acceso a las finanzas a productores agrícolas y para las pequeñas y medianas empresas, seguridad socioeconómica para migrantes, abordar disparidad de género, entre otros de acuerdo con el Reporte Anual del 2021 (WOCCU, 2021a).

Además, el WOCCU ha publicado unos Principios Internacionales de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, los cuales se adecuan al modelo de negocio de dichas entidades, así como a su estructura organizativa. Los principios se agrupan en tres partes: Gobernabilidad Externa, Gobernabilidad Interna y Gobernabilidad Individual, y han sido desarrollados en el Capítulo 3 del presente trabajo de investigación.

## 2.2 Sistema de cooperativas en Latinoamérica

En Latinoamérica se reportan 53.3 millones de socios, de los cuales 40.5 millones pertenecen a países miembros del WOCCU a 2023 (WOCCU, 2023b, p. 4). A continuación, en la Tabla 10 se muestran los principales indicadores por país.

**Tabla 10** Miembros y principales indicadores por país en Latinoamérica

	Miembro	# COOPACs	Miembros	Ahorros y acciones	Préstamos (USDm)	Reservas (USDm)	Activos (USDm)
Bolivia		41	1,148,406	198	1,063	1,063	1,433
Brasil	Sí	768	19,118,831	86,816	80,112	20,369	137,983
Chile		42	1,925,722	2,265	2,944	967	3,763
Colombia	Sí	172	3,653,147	3,028	4,216	1,094	5,217
Costa Rica	Sí	65	771,679	5,717	6,365	403	9,748
República Dominicana	Sí	18	1,340,677	1,973	1,854	378	2,506
Ecuador		408	5,796,262	21,363	19,949	NA	26,668
El Salvador	Sí	669	1,970,661	3,303	3,956	866	5,165
Guatemala	Sí	425	2,731,122	3,597	3,148	458	4,288
Honduras		334	1,565,021	1,173	1,748	1,147	2,496
México	Sí	154	8,613,990	11,807	8,363	2,784	14,966
Panamá	Sí	137	128,313	425	447	60	762
Paraguay		418	1,823,696	1,614	1,233	639	3,351
Perú	Sí	287	2,190,000	2,042	2,522	641	3,167
Surinam		10	7,146	2	1	NA	NA
Uruguay		61	550,000	19	362	342	427
<b>Total</b>		<b>4,009</b>	<b>53,334,673</b>	<b>145,344</b>	<b>138,284</b>	<b>31,209</b>	<b>221,942</b>
Países miembros		2,695	40,518,420	118,710	110,984	27,051	183,803
Otros países		1,314	12,816,253	26,634	27,300	4,158	38,139

(\*): Información a diciembre de 2023.

*Nota.* WOCCU (2023b), p. 4

Con el objeto de profundizar en los sistemas de cooperativas en países de **Sudamérica** se han seleccionado los países más relevantes en función del importe de los ahorros y acciones, siendo estos: **Brasil** (USD 86 816 millones), **Ecuador** (USD 21 363 millones) y **Colombia** (USD 3 028 millones), En la Tabla 10 se presenta la comparación del sistema de cooperativas en Perú, Brasil, Ecuador y Colombia.

**Tabla 11** Comparación del sistema de cooperativas en Perú, Brasil, Ecuador y Colombia

	Perú	Brasil	Ecuador	Colombia
<b>Regulador</b>	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).	Banco Central y complementariamente por las Centrales de Cooperativas.	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) desde el año 2012. Previamente Superintendencia de Bancos y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.	Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) y Superintendencia de Economía Solidaria (SES).
<b>Base legal - Ley Cooperativa</b>	- Ley de Cooperativas (1981, actualizada 2004).	- Ley de Cooperativas 5764 (1971). - Ley de Cooperativas de Crédito. - Constitución de Bancos Cooperativos.	- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero (2011). - Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria (2012).	- Ley General de Fomento y Control de la Economía Solidaria (1998). - Ley 454 Ley General de Fomento y Control Estatal de la Economía Solidaria (1998).
<b>Base legal - Leyes del Sistema Financiero</b>	- Ley General del Sistema Financiero del Sistema de Seguros y Orgánico de la Superintendencia de Banca y Seguros (1996). - Ley 30822 que modifica la Ley General del Sistema Financiero (2018).	- Ley del Sistema Financiero Nacional 4595 (1964). - Ley Complementaria N° 196 (2022). - Resolución 2.193 (08/1995), 2.788 (11/2000), 3.859 (05/2010), 4.020 (08/2011), 4.434 (08/2015) y Circular 3.502 (2010).	- Ley de Instituciones del Sistema Financiero (2001). - Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado Estatuto Orgánico funcional de la Superintendencia de Bancos Código Orgánico Monetario y Financiero (2014).	- Ley 510 disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, la superintendencia bancaria y de valores, etc. (1999) - Decreto Único 2555 "Normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores".
<b>Requisitos de capital mínimo</b>	No hay exigencias de capital mínimo.	Resolución 4.434/15 sobre Capital y Patrimonio Líquido (PL). Desde R\$ 10 mil de capital R\$ 100 mil de Patrimonio líquido hasta R\$ 5 millones de capital y R\$ 50 millones de patrimonio líquido variando por tipo de entidad.	CAC Supervisadas por la Superintendencia: USD 200 mil. CAC en general USD 85 mil.	CAC Supervisadas por la Superintendencia: USD 1 millón. CAC en general USD 370 mil.
<b>Captación de recursos</b>	Sólo de socios	Sólo de socios	- CAC, pueden tener certificados de ahorro de no asociados. - CAC segundo piso, sólo de socios.	- Cooperativas de Ahorro y Crédito sólo pueden captar de socios. - Cooperativas financieras están permitidas de captar de terceros.
	Perú	Brasil	Ecuador	Colombia

<b># COOPACs*</b>	287	768	408	1752
<b># miembros*</b>	2 190 000	19 118 831	5 796 262	3 653 147
<b>Ahorros y acciones*</b>	USD 2 042 millones	USD 86 816 millones	USD 21 363 millones	USD 3 028 millones
<b>Caracterización del sistema</b>	Concentrado en el Top de COOPAC y atomización en el resto.	Atomizado	Medianamente concentrado	Medianamente concentrado
<b>Cooperativas relevantes (2021)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pacífico (27.3%)</li> <li>- Abaco (11.4%)</li> <li>- San Cristo de Bagazán (3.5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viacredi (2.2%)</li> <li>- Cooperativa de Crédito Credicitrus (2.1%)</li> <li>- Sicoob Cocred Cooperativa de Crédito (1.7%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda (14.2%)</li> <li>- Jardín Azuayo Ltda (6.2%)</li> <li>- Policía Nacional Ltda (6.1%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativa de ahorro y crédito Santander (6.8%)</li> <li>- Cooperativa del Magisterio (5.3%)</li> <li>- Cooperativa de ahorro y crédito Fincomercio (3.3%)</li> </ul>

Nota. (\*) Información obtenida del Informe estadístico del WOCCU del 2023 (WOCCU, 2023b).

<b>Órganos de Gobierno de las cooperativas</b>				
<b>Asamblea general</b>	Todos los socios En caso se posean más de 1 000 socios, sus funciones serán ejercidas por la "Asamblea General de delegados".	Todos los socios	Todos los socios	Todos los socios
<b>Funciones de la Asamblea general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto y reglamento de elecciones.</li> <li>- Elección del consejo de adm., vigilancia y comité electoral.</li> <li>- Examinar la gestión administrativa, financiera y económica.</li> <li>- Definir el mínimo de aportaciones de un socio.</li> <li>- Distribución de remanentes y excedentes.</li> <li>- Resolver reclamos y apelaciones de socios.</li> <li>- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación; etc.</li> </ul>	Es el órgano supremo de la cooperativa, dentro de los límites legales y estatutarios, con poderes para decidir los negocios relativos al objeto de la cooperativa y velar por su desarrollo y defensa,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección del Consejo de Administración y Vigilancia</li> <li>- Nombrar auditores interno y externo.</li> <li>- Aprobación de los estados financieros, informes de los consejos y Gerencia.</li> <li>- Decidir la distribución de los excedentes</li> <li>- Definir el número y el valor de aportaciones de los socios</li> <li>- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;</li> <li>- Entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las políticas y directrices generales</li> <li>- Reformar los estatutos.</li> <li>- Examinar los informes de los órganos de adm. y vigilancia.</li> <li>- Aprobar los estados financieros</li> <li>- Destinar los excedentes del ejercicio económico</li> <li>- Fijar aportes extraordinarios.</li> <li>- Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia.</li> <li>- Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración,</li> <li>- Entre otros.</li> </ul>

	Perú	Brasil	Ecuador	Colombia
<b>Consejo de Administración</b>	No indica # de miembros, sólo que sean suficientes para un desempeño eficaz y participativo. Elegidos en Asamblea General	No indica # de miembros “Conselho de Administração” Elegidos en Asamblea General	<b>3 a 9 miembros</b> y sus respectivos suplentes Elegidos en Asamblea General	El número de miembros, su período, causales de remoción y funciones serán fijadas en los estatutos. Elegidos en Asamblea General
<b>Funciones del Consejo de Administración</b>	Es el órgano responsable del funcionamiento adm. de la COOPAC, entre sus funciones están: hacer cumplir la ley, estatuto y decisiones de la asamblea, nombramiento del gerente, dirigir la administración de la cooperativa y vigilar el funcionamiento de la gerencia, etc.	Se encarga de la orientación general y estratégica de las actividades de la cooperativa, definición de los objetivos de la cooperativa, monitorear el desempeño de los directores con funciones ejecutivas,	Es el órgano directivo y de fijación de políticas, entre sus funciones tenemos: funcionamiento de la cooperativa, aprobación de políticas, aceptación o rechazo de socios, nombramiento del Gerente y retribución, aprobación de plan estratégico, operativo anual, etc.	Es el órgano permanente de adm. subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general, sus funciones serán las necesarias para la realización del objeto social, incluyendo la designación del Gerente.
<b>Requisitos del Consejo de Administración</b>	Personas que cumplan lo establecido en el Estatuto de la COOPAC y que no están incursas en los impedimentos previstos en el Artículo 6 del Reglamento de Registro Nacional de COOPAC. <b>No hay requisitos mínimos según la norma.</b>	No se indican requisitos técnicos, solo morales: son inelegibles, las personas impedidas por la ley, los condenados a pena que les prohíba, aunque sea temporalmente, el acceso a cargos públicos; o por quiebra, prevaricación, cohecho o cohecho, concusión, malversación, o contra la economía popular, la fe pública o la propiedad.	Se determinará en el estatuto de cada cooperativa, considerando: - Formación académica - No haber sido elegido en el período inmediato anterior - No tener relaciones de parentesco - Dos años como socio - 20 horas de capacitación - Al día en sus obligaciones económicas	- Capacidad y aptitud personal, conocimiento, integridad ética y destrezas idóneas. - Experiencia. - No haber sido sancionado disciplinaria o administrativamente, o anteriormente removido por hechos atribuibles al candidato y con ocasión del ordenamiento de medidas de intervención.
<b>Consejo de Vigilancia</b>	No indica # de miembros, sólo que sea suficiente para sus funciones. Elegidos en Asamblea General	“Conselho Fiscal” <b>3 miembros</b> efectivos y 3 suplentes Elegidos en Asamblea General	<b>3 a 5 miembros</b> y sus respectivos suplentes Elegidos en Asamblea General	“Junta de Vigilancia”, no superior a tres asociados. Además, poseen un revisor fiscal
<b>Funciones del Consejo de Vigilancia</b>	Es el órgano fiscalizador de la cooperativa y actuará sin interferir ni suspender el ejercicio de las funciones ni actividades de los órganos fiscalizados.	Verificar las obligaciones legales y estatutarias y el examen de la gestión y de los actos que tengan impacto sobre los resultados de la cooperativa.	Es el órgano de control y fiscalización de las actividades económicas de la Cooperativa. Se encuentra al mismo nivel del Consejo de Administración, no existe línea de mando entre ambos.	Es el órgano de inspección y vigilancia, sus funciones incluyen velar por el funcionamiento acorde a la Ley, estatutos, principios, etc., informar sobre irregularidades, solicitar sanciones, entre otros.
<b>Requisitos del Consejo de Vig.</b>	Los mismos que el Consejo de Administración.	Los mismos que el Consejo de Administración.	Los mismos que el Consejo de Administración.	Similares a los que el Consejo de Administración.

	Perú	Brasil	Ecuador	Colombia
<b>Gerente</b>	Elegido por el Consejo de Administración	Elegido por el Consejo de Administración	Elegido por el Consejo de Administración	Elegido por el Consejo de Administración
<b>Funciones de la Gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejercer la representación adm. y judicial de la cooperativa.</li> <li>- Ejecutar los programas según lo aprobado por el Consejo de adm.</li> <li>- Nombrar a los trabajadores y demás colaboradores.</li> <li>- Asesorar a la asamblea general, al consejo de adm., y a los comités y participar en las sesiones de ellos, excepto el comité electoral, con derecho a voz y sin voto.</li> </ul>	<p>Los administradores deben dedicar tiempo completo a las actividades de las cooperativas.</p> <p>Los administradores deben certificar la adecuación de los EEFF y los informes dirigidos al órgano de adm. estratégica, el consejo fiscal, los asociados y los órganos externos de control.</p> <p>Disponer de una política de riesgos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de act. administrativa, operativa y financiera.</li> <li>- Proponer al CA políticas, reglamentos y procedimientos</li> <li>- Presentar al CA el plan estratégico, el plan operativo y presupuesto.</li> <li>- Política salarial de la cooperativa</li> <li>- Sistema de control interno</li> <li>- Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;</li> <li>- Entre otros.</li> </ul>	Representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración, sus funciones serán precisadas en los estatutos.
<b>Requisitos</b>	<p>Idoneidad técnica y moral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nivel 1 y Nivel 2a:</b> cada COOPAC establece los requisitos de idoneidad técnica.</li> <li>- <b>Nivel 2b y Nivel 3:</b> Bachiller o título profesional en economía, finanzas, adm. o ingeniería o afines, y tener experiencia gerencia de más de 3 años en empresas con ingresos mayores a 850 UITs.</li> </ul> <p>Otra opción es acreditar experiencia profesional de más 5 años, en los últimos 8 años en COOPAC o instituciones vinculadas con el sistema financiero.</p>	Los requisitos de capacidad técnica, atribuciones y responsabilidades deben constar en el estatuto.	<p>Depende del segmento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segmento uno:</b> requisitos señalados en el estatuto social.</li> <li>- <b>Segmento dos:</b> conocimientos y experiencia de, al menos, dos años en economía social y solidaria y finanzas solidarias.</li> <li>- <b>Segmentos tres y cuatro,</b> título profesional en administración, economía, finanzas, o ciencias afines o experiencia mínima de cuatro años como administrador en cooperativas.</li> </ul>	<p>Los estatutos sociales establecerán los criterios de selección, exigiendo como mínimo lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación académica, por ejemplo, adm., economía, contaduría, derecho, finanzas o afines.</li> <li>- Experiencia.</li> <li>- No haber sido sancionado disciplinaria o administrativamente, o anteriormente removido por hechos atribuibles al candidato y con ocasión del ordenamiento de medidas de intervención.</li> </ul>

*Nota.* Arzbach y Durán (2022); WOCCU (2021b); Martin et al. (2012); Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2021); Banco Central do Brasil (2008); Lei N° 5.764 (16 de diciembre de 1971); Resolución S.B.S. N° 480-2019 (6 de febrero de 2019); Asociación Colombiana de Cooperativas (ASCOOP)(2022); Ley N° 79 de 1988 (10 de enero de 1989); Decreto N° 1068 de 2015 (26 de mayo del 2015)

A nivel regulatorio, Brasil, Colombia y Ecuador operan en entornos con mayor regulación existiendo distintos entes reguladores (Banco central del país, o las superintendencias) y niveles de supervisión. Por el contrario, la regulación peruana era menor e inclusive el ente supervisor de las COOPAC era la misma organización que promueve la actividad cooperativa (FENACREP). En 2019, la SBS incrementa el nivel de regulación, que serán de aplicabilidad general para el sistema de COOPACs a partir del año 2025 (ver Apartado 1.2.1. Marco Legal de las COOPAC).

A nivel de entes del **Gobierno Cooperativo** en Perú, Brasil, Ecuador y Colombia se encuentran varias similitudes, siendo el órgano de mayor relevancia la **Asamblea General** (a través de sus socios o delegados), quien selecciona al **Consejo de Administración** y miembros del **Consejo de Vigilancia** (o Consejo Fiscal o Junta de Vigilancia, dependiendo del país) sobre la base de socios inscritos, para delegar sus funciones de administración estratégica y supervisión de las actividades de la cooperativa, respectivamente. Además, los órganos de Gobierno se complementan con la elección del **gerente general**, no siendo obligatorio que éste sea socio de la cooperativa.

Debido a esta estructura de gobierno, que Arzbach y Durán (2022) identificaron algunos problemas de gobernabilidad que poseen las cooperativas (o "CAC") en Latinoamérica, tales como:

- Desinterés del asociado en las CAC grandes (pérdida de la identificación del asociado con su CAC; el asociado es solo un cliente) la estructura de propiedad altamente fragmentada desmotiva la participación del asociado individual; documentando, por ejemplo, en bajas tasas de participación en las Asambleas Generales.
- Consejos de Administración y Comités de Vigilancia inexpertos en muchos casos y/o (relacionados con estos) gerentes demasiado fuertes.
- Un lento proceso de toma de importantes decisiones, dado que la asamblea de asociados lleva tiempo en preparar y desarrollar, lo que puede constituir una desventaja (...).
- El asociado con su doble rol como copropietario y cliente a la vez enfrenta un conflicto de interés: no sabe si debería buscar la creación de valor para la empresa o ventajas para él como cliente/usuario de los servicios financiero de la CAC. (p. 31-32).

Estos problemas de gobernabilidad se originan principalmente por el propio modelo de negocio de las COOPAC, la regulación vigente, la educación y capacidad técnica de los socios, relación entre beneficio cooperativo, costos operativos y capacidad técnica del personal, capacidad de alcanzar el punto de equilibrio y volumen mínimo de operaciones, entre otros.

En específico, la regulación vigente establece que los miembros que conforman el **Consejo de Administración** deben ser socios activos de las cooperativas y no requieren requisitos técnicos particulares en Perú y Ecuador, mientras que en Brasil y Colombia se indica que debe de tener un mínimo de experiencia (no se establece en qué materias o cargos), horas de capacitación, entre otros.

Este tema también es abordado por Arzbach y Durán (2022) quienes indican que la “idoneidad profesional” de los directivos y gerentes de las cooperativas es un tema de discusión ya que son electos sobre la misma base de socios. Las exigencias de los supervisores tienden a ser discrecionales y variadas, mientras que algunos indican “conocimiento suficiente”, educación formal, otros lo sustituyen por un periodo largo de experiencia en el negocio financiero; por ende, el problema radica en la ausencia de requisitos, disponibilidad de socios idóneos dentro de la misma cooperativa, y la congruencia de la remuneración, que en la mayoría de los casos es baja (pp. 31-32). Es decir que además del riesgo de idoneidad, podrían generarse problemas de agencia, que afectan también la gobernabilidad de las cooperativas (referirse al Capítulo 3 del presente trabajo de investigación).

Brasil, a diferencia de los otros países, ha ahondado en los problemas de gobernabilidad de las cooperativas y desarrolló las “Directrices para Buenas Prácticas de Gobernabilidad en Cooperativas de Crédito” que incluye sugerencias y procedimientos que permiten la mejora del Gobierno Cooperativo.

### **2.3 Confederaciones y asociaciones de Cooperativas en Perú, Brasil, Ecuador y Colombia**

A diferencia de Perú, la mayoría de los países sudamericanos poseen más de una asociación o federación de cooperativas, pues corresponden a mercados maduros con mayor volumen de activos, número de entidades consolidado y dispersión geográfica.

A continuación, en la Tabla 12 se muestran las entidades de Perú, Brasil, Ecuador y Colombia, así como las funciones de las asociaciones.

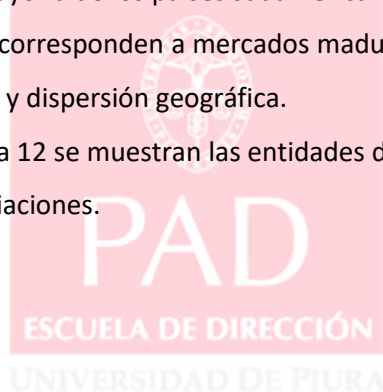


Tabla 12 Confederaciones y asociaciones de cooperativas

Peru	Brasil	Ecuador	Colombia
<b>Confederaciones</b>			
Confederación Nacional de Cooperativas - CONFENACOOP	- Confederação Nacional das Cooperativas - Conf. Brasileña de las Coop. de Crédito - Conf. Nacional de las Coop. Centrales - Confederación Sicoob Brasil - Confederación Interestadual de las Cooperativas ligadas al Sicredi (miembro del WOCCU) - Confederación de las Cooperativas de Crédito de Economía Solidaria	No hay	Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito - CONFECOOP
<b>Federaciones y asociaciones</b>			
Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú - FENACREP (70 afiliados), miembro del WOCCU	No hay, la Confederaciones asumen las típicas funciones de las federaciones.	- Fed. de Coop. de Ahorro y Crédito del Ecuador (38 afiliados) - Red de Integración Ecuatoriana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (41 afiliados) - Unión Provincial de CAC de Chimborazo (21 afiliados)  <b>Asociaciones con menos de 20 afiliados:</b> - Asociación de Organismos de Integración del Sector Financiero Popular y Solidario - Unión de Coop. de Ahorro y Crédito del Sur - Unión de CAC del Norte - Unión de CAC del Centro - Unión de CAC del Magisterio Ecuatoriano - Unión de CAC Manabí - Unión de CAC Pichincha - Unión de CAC de la Provincia de Loja	- Asociación Antioqueña de Cooperativas (107 afiliados) - Asociación Colombiana de Cooperativas (165 afiliados) - Federación de empresas de Economía Solidaria de Boyacá y Casanare (275 afiliados) - Federación de Empresas de Economía Solidaria del Oriente Colombiano (80 afiliados)  <b>Asociaciones con menos de 60 afiliados:</b> - Asociación de Cooperativas y Entidades Solidarias del Atlántico - Federación Colombiana de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Financieras (miembro del WOCCU) - Otras (10).
<b>Funciones de las federaciones</b>			
Defensa, asesoría técnica, supervisión y representación.	No ubicada.	Representación, auditoría, riesgos, educación financiera	Representación

Nota. Arzbach y Durán (2022)

## **2.4 Diferencia en los perfiles de los directivos en las COOPAC y el sistema sudamericano y el peruano**

La región posee diversidad de instituciones cooperativas (tanto en nomenclatura como en operativa) tales como bancos cooperativos en Argentina y Brasil, cooperativas financieras en Colombia o cooperativas de capitalización en Uruguay. En ese sentido, la regulación que se encuentra en Latinoamérica es también variada en cuanto a las condiciones y requisitos de los directivos en las instituciones cooperativas.

En el presente apartado se resume los criterios de idoneidad propuesto por la normativa vigente en los países inicialmente seleccionados (Brasil, Ecuador y Colombia) y además se incluyen los requisitos propuestos en Chile y México (ver Tabla 13).

Como se observa en la Tabla 13, entre los requisitos relevantes se identifica que la idoneidad moral es el común denominador en la legislación, sin embargo, es la idoneidad técnica la que queda imprecisa, en especial, en el caso peruano, el cual establece que cada COOPAC decidirá dichos requerimientos técnicos y profesionales.

Además, como se verá en el análisis realizado en el apartado posterior (3.2. Status de la implementación de los principios del WOCCU en COOPAC seleccionadas), se identifica que los estatutos ni las hojas de vida de los miembros de los consejos y comités son públicas, además las elecciones de los delegados son realizadas sin información adicional sobre el historial profesional o de trabajo de cada uno de ellos, lo que limita la capacidad de decisión informada de los socios.

Por ende, es relevante que tanto la SBS y la FENACREP fomenten la mejora continua de la capacidad técnica de los socios y órganos de Gobierno a través de capacitaciones, seminarios, entre otros, además de establecer requisitos mínimos (técnicos, profesionales o experiencia) para las posiciones de los órganos de Gobierno.

**Tabla 13** Criterios de idoneidad requeridos para los directivos en Perú y países seleccionados de Latinoamérica

País	Regulación	Rotación	Criterios de Idoneidad de Directivos
Perú (COOPAC)	<p><b>Regulación General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley General del Sistema Financiero (1996)</li> <li>- Ley 30822 que modifica la Ley General del Sistema Financiero (2018)</li> </ul> <p><b>Regulación COOPAC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de Cooperativas (1981, actualizada 2004)</li> </ul>	Anual, en proporciones no menores a un tercio.	<p>Deben cumplir requisitos de idoneidad moral y no deben estar incurso en los impedimentos previstos en el Artículo 20 de la ley 26702 en los impedimentos estipulados en el numeral 3 del artículo 33 del TUO de la Ley General de Cooperativas.</p> <p>Idoneidad técnica están referidos, como mínimo, a estudios y experiencia, que deben guardar concordancia con el esquema modular que se establece en el numeral 3 de la Ley 30822.</p> <p>La COOPAC se debe asegurar que los directivos se encuentren capacitados en los principios cooperativos y en las normas que regulan la actividad de ahorro y crédito cooperativo.</p>
Brasil	<p><b>Regulación General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley del Sistema Financiero Nacional 4595 (1964)</li> <li>- Ley Complementaria No. 196 (2022)</li> <li>- Resoluciones 2.193 (08/1995), 2.788 (11/2000), 3.859 (05/2010), 4.020 (08/2011), 4.434 (08/2015) y Circular 3.502 (2010)</li> </ul> <p><b>Regulación COOPAC:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de Cooperativas 5764 Ley de Cooperativas de Crédito Constitución de Bancos Cooperativos (1971)</li> </ul>	El mandato de la junta directiva será por cuatro años. Además de la renovación obligatoria de por lo menos un tercio del Consejo de Administración.	No se indican requisitos técnicos, solo morales: son inelegibles, las personas impedidas por la ley, los condenados a pena que les prohíba, aunque sea temporalmente, el acceso a cargos públicos; o por quiebra, prevaricación, cohecho o cohecho, concusión, malversación, o contra la economía popular, la fe pública o la propiedad.
Ecuador	<p><b>Regulación COOPAC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 2001-52 Ley de cooperativas</li> </ul>	Será determinada en el estatuto de cada cooperativa.	<p>Se determinará en el estatuto de cada cooperativa, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación académica</li> <li>- No haber sido elegido en el período inmediato anterior</li> <li>- No tener relaciones de parentesco</li> <li>- Dos años como socio</li> <li>- 20 horas de capacitación</li> <li>- Al día en sus obligaciones económicas</li> </ul>

País	Regulación	Rotación	Criterios de Idoneidad de Directivos
Colombia (CAC Coop. Financieras Bancos Cooperativos)	<p><b>Regulación General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley 510 (1999)</li> <li>- Decreto Único 2555</li> </ul> <p><b>Regulación específica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley General de Fomento y Control de la Economía Solidaria (1998)</li> <li>- Ley 454 Ley General de Fomento y Control Estatal de la Economía Solidaria (1998)</li> </ul>	No exige ninguna rotación	<p>Mostrar ante la Superintendencia Bancaria experiencia no menor de tres (3) años en el ejercicio de la actividad financiera con asociados como cooperativa de ahorro y crédito o multiactiva o integral con sección de ahorro y crédito, en una forma ajustada a las disposiciones legales y estatutarias.</p> <p>Acreditar el monto de aportes sociales mínimos que se exija para este tipo de entidad</p> <p>La Superintendencia Bancaria se cerciorará, por cualesquiera investigaciones que estime pertinentes de la solvencia de la de sus administradores.</p> <p>Para salvaguardar el principio de autogestión, los asociados, durante el proceso de elección de sus dignatarios, procurarán establecer criterios que tengan en cuenta la capacidad y las aptitudes personales, el conocimiento, integridad ética y la destreza de quienes ejercen la representatividad</p>
Chile (CAC)	<p><b>Regulación General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley General de Bancos (1997) Ley Orgánica Constitucional del Banco Central (1989)</li> <li>- Compendio de Normas Financieras del Banco Central de Chile</li> <li>- Decreto Ley No. 3.538</li> </ul> <p><b>Regulación CAC:</b></p> <p>Ley General de Cooperativas (2003)</p>	Periodo de 5 años	<p>Define los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solvencia: Contar en conjunto con un patrimonio neto consolidado equivalente a la inversión proyectada y, cuando se reduzca a una cifra inferior, informar oportunamente de este hecho.</li> <li>- Integridad. Que no existan conductas dolosas o culposas, graves o reiteradas, que puedan poner en riesgo la estabilidad de la entidad que se propone establecer o la seguridad de sus depositantes, para lo cual deberán proporcionar todos los antecedentes relativos a sus actividades comerciales y, en especial, a la administración bancaria o financiera en que hayan participado.</li> </ul> <p>La Superintendencia verificará el cumplimiento de estos requisitos y en el caso de rechazo deberá justificarlo por resolución fundada.</p>

País	Regulación	Rotación	Criterios de Idoneidad de Directivos
México (SCAP)	<p>Regulación General:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley para regular las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo</li> <li>- Disposiciones de carácter General aplicables a las actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo</li> </ul> <p>Regulación específica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley General de Sociedades Cooperativas (19-01-2018)</li> </ul>	<p>Un periodo de hasta cinco años, según se establezca en sus bases constitutivas, con posibilidad de una sola reelección.</p>	<p>Acreditar la experiencia y los conocimientos mínimos que en materia financiera y administrativa, establezca la propia Cooperativa en sus bases constitutivas;</p> <p>No desempeñar simultáneamente otro cargo como dirigente, funcionario o empleado en la Cooperativa de que se trate, así como en otras Cooperativas distintas a los Organismos de Integración;</p> <p>No estar inhabilitado para ejercer el comercio;</p> <p>No estar sentenciado por delitos intencionales patrimoniales;</p> <p>No tener litigio pendiente con la Cooperativa;</p> <p>No haber celebrado con la Cooperativa, directa o indirectamente, contratos de obras, servicios, suministros o cualquier otro de naturaleza análoga, o participar en empresas con las que la Cooperativa celebre cualquiera de los actos antes señalados;</p> <p>No desempeñar un cargo público de elección popular o de dirigencia partidista;</p> <p>No tener parentesco por consanguinidad hasta el primer grado, afinidad hasta el segundo grado, o civil con el director o gerente general, o con alguno de los miembros del Consejo de Administración o de vigilancia de la Cooperativa, y se evalúa la honorabilidad, historial crediticio y experiencia de negocios de los candidatos.</p>

## 2.5 Conclusión - similitudes y diferencias en el Gobierno Corporativo de las COOPAC en Perú y países sudamericanos seleccionados

En resumen, los aspectos relevantes identificados entre las COOPAC peruanas y los países sudamericanos seleccionados, incluyendo las recomendaciones sugeridas (que se desarrollan en mayor detalle en la Sección Recomendaciones del presente trabajo de investigación), son:

**Tabla 14** Aspectos relevantes identificados entre las COOPAC peruanas y países seleccionados

Países seleccionados	COOPAC en Perú	Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados de mayor tamaño.</li> <li>• Cooperativas se encuentran medianamente concentradas en Ecuador y Colombia, mientras que en Brasil están atomizadas.</li> <li>• Edad promedio de socios es de 45 a 64 años (WOCCU).</li> <li>• Operan con mayor regulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pluralidad de COOPACs, sin embargo 2 de las COOPACs hacen el 38.7% de los activos totales.</li> <li>• El número de COOPACs se ha reducido entre 2021 (más de 400 según el WOCCU) a 2024.</li> <li>• Menor regulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la fusión de las COOPACs.</li> <li>• FENACREP debe fomentar las COOPAC en la población de menor edad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen pluralidad de asociaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo existe una federación (FENACREP) y una confederación, lo que permite uniformidad en las coordinaciones con el Estado peruano y los entes reguladores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir a las COOPAC restantes a la FENACREP.</li> <li>• Fomentar espacios de colaboración entre la FENACREP y la SBS a fin de fomentar capacidades técnicas de las COOPAC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>Consejo de Administración</b> tiene un # de miembros sugerido de 3-9 en Ecuador.</li> <li>• Se indican requerimientos como formación académica, experiencia, tiempo mínimo de socio, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Perú no hay número sugerido de miembros.</li> <li>• No hay requerimientos de idoneidad técnica, cada COOPAC lo establece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer requisitos mínimos técnicos:</b> modificación del Reglamento General de las Coopac aprobado por Resolución SBS N°480-2019</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <b>Consejo de Vigilancia</b> tiene un # de miembros sugerido de 3-5 en Ecuador y Colombia.</li> <li>• Se indican requerimientos como formación académica, experiencia, tiempo mínimo de socio, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En Perú no hay número sugerido de miembros.</li> <li>• No hay requerimientos de idoneidad técnica, cada COOPAC lo establece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Establecer requisitos mínimos técnicos:</b> modificación del Reglamento General de las Coopac aprobado por Resolución SBS N°480-2019</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gerente General</b> se establecen requerimientos técnicos mínimos.</li> <li>• En Ecuador se establece requerimientos por segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad técnica y moral dependiendo del Nivel de la COOPAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin modificaciones.</li> </ul>

La descripción detallada de los aspectos identificados se muestra a continuación:

### **2.5.1 Aspectos generales y de regulación**

- **Perú y el mercado Sudamericano:** Las cooperativas en Perú representan el **2.5%** del tamaño del mercado sudamericano, comparado con Brasil, Ecuador y Colombia que representan el 54.0%, 12.8% y 5.2%, respectivamente (ver Tabla 10). Además, dichos países poseen más número de miembros, y en promedio poseen cooperativas con un mayor tamaño en promedio.
- **Ámbito de regulación:** El sistema de cooperativas peruano operaba con menor regulación que sus pares sudamericanos (Brasil, Ecuador y Colombia), no siendo hasta el 2019 que la SBS incorpora nuevas normativas e incrementa su regulación/supervisión.

Sin embargo, no será hasta el año 2025 que las normas serán de aplicabilidad general para el sistema de cooperativas.

- **Coordinación de las confederaciones y federaciones:** En Perú solo existe una Confederación y una Federación lo que permite uniformidad en las coordinaciones con el Estado peruano y los entes reguladores, versus el resto de los países de la región que poseen pluralidad de asociaciones.
- **Concentración:** El sector cooperativo peruano se encuentra altamente concentrado, de tal manera que las dos primeras COOPAC (COOPAC Pacífico y COOPAC Abaco) representan el 38.7% de los activos de las COOPAC en Perú, las cooperativas ecuatorianas y colombianas se encuentran medianamente concentradas, mientras que las brasileñas se encuentran atomizadas (la mayor cooperativa representa el 2.2% de los activos de las COOPAC en Brasil), (ver Tabla 11).
- **Edad promedio de los socios:** De acuerdo con datos del WOCCU el 71% de los miembros tiene entre 45 a 64 años y la edad promedio de los miembros está en incremento siendo que el negocio cooperativo no atrae a los jóvenes, por lo que es necesario establecer herramientas que permitan atraer nuevos socios para garantizar la continuidad de las COOPAC (WOCCU, 2021b).

### **2.5.2 Entes de gobierno de las cooperativas**

- **Asambleas generales:** Las cooperativas en general poseen muchos socios con votos individuales (un voto por cada socio independientemente del aporte), lo que dificulta la participación, interés y toma de decisiones, las mismas que se ven influenciadas por los Consejos de Administración y gerente general. “La estructura de propiedad altamente fragmentada desmotiva la participación del asociado individual; documentando, por ejemplo, en bajas tasas de participación en las Asambleas Generales.” (Arzbach y Durán, 2022).

- **Capacidad técnica de los órganos de Gobierno:** La regulación vigente no requiere requisitos técnicos particulares para los miembros de los Consejos en Perú y Ecuador por lo que en general podría experimentarse en una falta de idoneidad profesional. Por el contrario, en Brasil y Colombia se establecen requisitos mínimos de experiencia, horas de capacitación, entre otros, sin profundizar en los mismos.

Es necesario que la SBS establezca requisitos mínimos técnicos que permitan asegurar el adecuado gobierno de la COOPAC y el interés de ésta por capacitar a sus socios.



## Capítulo 3. Gobierno Corporativo en las COOPAC

### 3.1 Marco del Gobierno Corporativo en las COOPAC – principios del WOCCU

Continuando con el análisis, nos enfocamos ahora en el marco del Gobierno Corporativo (ver Anexo II) y cómo este es distinto para las COOPAC. Por ejemplo, la teoría de la relación entre el Principal – Agente, establece que tanto el principal como el agente buscan la maximización de su beneficio, por lo que el agente podría no actuar de acuerdo con los mejores beneficios del principal.

Sin embargo, tal como señala Cracogna (2019):

*Mientras que el elemento clave del Gobierno Corporativo es la administración – el directorio y la gerencia – puesto que a ella corresponden las decisiones fundamentales relacionadas con la gestión que pueden afectar el interés de los inversores, en la cooperativa el núcleo duro es la asamblea pues ella expresa el principio fundamental del gobierno democrático.*

En ese sentido, el Gobierno Corporativo de las COOPAC a través de sus órganos de Gobierno: Asamblea, el Consejo de Administración y demás órganos, tiene más oportunidad de tener alineados sus intereses con sus socios quienes a su vez fungen de clientes al recibir servicios por parte de la cooperativa.

Por ende, es necesario revisar que los principios que normalmente regirían para otras entidades como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, no serían aplicables para las COOPAC, y se requiere un modelo específico.

#### 3.1.1 Principios del WOCCU

Los principios de buen Gobierno Corporativo en las COOPAC tienen matices y particularidades propias de la estructura y modelo de negocio. Por ello, el WOCCU ha desarrollado los Principios Internacionales de Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito con un criterio *ad-hoc* a los objetivos y razón de ser de las cooperativas.

Como lo explica Nieto (2017):

las cooperativas de ahorro y crédito buscan generar beneficios para sus miembros o asociados. Sin embargo, a diferencia de la banca comercial privada y otras instituciones con fines de lucro, los miembros son a la vez propietarios de la cooperativa de ahorro y crédito y usuarios de los servicios de esta. Como resultado, las cooperativas de ahorro y crédito maximizan los beneficios a sus miembros a través de menores tasas de interés sobre préstamos, menores cargos y comisiones por servicio, y más altos dividendos. Adicionalmente a este aspecto único, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones democráticas, donde un miembro recibe un voto, sin perjuicio de su participación en el capital social de la organización.

Los principios del WOCCU (2005) se encuentran conformados en tres partes que se detallan a continuación:

### 1) **Gobernabilidad externa**

WOCCU (2005) define que:

La gobernabilidad externa para las COOPAC consiste en la responsabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito a sus miembros y al público en general.

Como la misión fundamental de las cooperativas de ahorro y crédito es servir a sus miembros, estas cooperativas deben operar de una manera que les produzca confianza, por ello deben observar estándares de transparencia, cumplimiento/conformidad y responsabilidad pública.

Estos estándares también permiten generar confianza al público en general en este tipo de instituciones.

### 2) **Gobernabilidad interna**

Consiste en la responsabilidad con socios, órganos de Gobierno y personal, e inicia con la conformación de integrantes idóneos en cada nivel de dirección de la cooperativa, buscando la definición de objetivos coherentes con los principios de la cooperativa que garanticen su sostenibilidad y una adecuada toma de decisiones susceptible a transparentar los resultados de la ejecución.

Para lograr la gobernabilidad interna se debe considerar los estándares de estructura, continuidad, balance/equilibrio y responsabilidad.

### 3) **Gobernabilidad individual**

Este tercer aspecto enfatiza en las competencias individuales que debe tener los directores, directivos y personal dentro de la cooperativa, pues la calidad de organización está dada por la calidad de personas que la componen, tanto socios, como gerentes y demás personal.

Los estándares incluidos en la gobernabilidad individual son integridad, competencia y compromiso.

Los principios de la WOCCU, de similar manera que los de la OCDE, buscan **servir de guía general para las entidades, y no como requisitos obligatorios**. La descripción detallada por estándar se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15 Principios y estándares del WOCCU**

<b>Estándares</b>	<b>Descripción detallada</b>
<b>Gobernabilidad externa</b>	
<i>Transparencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compromiso de comunicación honesta y regular.</li> <li>b) Disponibilidad de los estados financieros.</li> </ul>
<i>Cumplimiento/ conformidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Cooperación con el regulador, cumplimiento de las leyes</li> <li>b) Cumplimiento de Principios Internacionales de Seguridad y Solidez</li> <li>c) Auditoría anual (90 días de terminado).</li> <li>d) Reexaminar relación del auditor y se debe de tener en consideración el cambio cada 3-5 años.</li> </ul>

- Responsabilidad pública*
- a) El Consejo de Administración y la Gerencia deben estar al tanto de las responsabilidades estructurales gubernamentales.

<b>Estándares</b>	<b>Descripción detallada</b>
<b>Gobernabilidad interna</b>	
<i>Estructura</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consejo de Administración debe poseer un número impar de miembros (5 a 9 miembros).</li> <li>b) Rotación del Consejo de Administración.</li> <li>c) Socios que obedezcan las normas de gobierno individual pueden presentarse para nominación.</li> <li>d) El Consejo de Administración debe animar al diálogo en la Asamblea anual.</li> <li>e) La reunión anual debe promoverse para asegurar la participación de los miembros.</li> </ul>
<i>Continuidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Estrategias para mantener la competitividad y sostenibilidad.</li> <li>b) Planes para la sucesión.</li> <li>c) Plan para el manejo de desastres y de recuperación</li> </ul>
<i>Balance/ equilibrio</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consejo de Administración debe reflejar la composición demográfica de sus miembros.</li> <li>b) Diversidad y experiencia de los miembros.</li> </ul>
<i>Responsabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Consejo de Administración es responsable ante la Asamblea General.</li> <li>b) Responsabilidad del Consejo de Administración, Comités y gerentes en estatutos o políticas.</li> <li>c) Consejo de Administración tiene como deber la administración estratégica, aprobación de políticas y monitoreo de la gerencia (políticas y logro de objetivos).</li> <li>d) Gerencia debe preparar el plan, presupuesto, y encargarse del funcionamiento e implementación de las políticas.</li> </ul>
<b>Gobernabilidad individual</b>	
<i>Integridad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Código de conducta.</li> <li>b) Directivos o gerentes no deben tener historial delictivo, quiebras o historia penal.</li> <li>c) Familiares inmediatos no deben servir en la Junta o Gerencia al mismo tiempo.</li> <li>d) Los miembros de la Junta deben de excusarse de participar en votar temas relacionadas en que ellos o su familia tiene conflicto de interés.</li> <li>e) La Junta aprueba los préstamos a directores y gerentes.</li> <li>f) Directores con préstamos morosos más de tres meses serán destituidos.</li> </ul>
<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Miembros de la Junta deben tener conocimiento financiero básico.</li> <li>b) Los miembros deben tener habilidades financieras especializadas o comerciales y/o un punto de vista enfocado en el miembro.</li> </ul>
<i>Compromiso</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tiempo necesario y asistencia a reuniones.</li> <li>b) Los directores deben respetar las decisiones de la Junta y seguir la política que se ha adoptado.</li> </ul>

*Nota.* WOCCU (s. f.)

El objetivo es que las COOPAC implementen y modifiquen estos principios con una proporcionalidad razonable considerando su tamaño, región, objetivos internos e impacto en la sociedad, de tal manera que haya relación entre los costos-beneficios.

### 3.2 Status de la implementación de los principios del WOCCU en COOPAC seleccionadas

En el Perú no se ha establecido la aplicación obligatoria de algún marco de Gobierno Corporativo/Cooperativo específico, que sumado a la aplicación voluntaria de los principios del WOCCU, genera que no haya un marco uniforme que las COOPAC puedan utilizar para reportar y desarrollar sus operaciones.

A continuación, en las Tablas 17, 18, 19, 20 y 21 se muestra el análisis realizado para las principales COOPAC por volumen de activos del Nivel 3 (COOPAC Pacífico y COOPAC Abaco) y Nivel 2b (COOPAC Santo Domingo y COOPAC San Francisco) además de una COOPAC Nivel 1 (COOPAC Inclusiva), para mostrar la diferencia en el gobierno cooperativo y reporte de entidades que difieren significativamente en volumen de cartera de créditos e ingresos.

**Tabla 16** Resumen de cumplimiento de los principios del WOCCU sobre COOPAC seleccionadas

	Caso Ejemplo Pacífico Nivel 3	Caso Ejemplo Abaco Nivel 3	Caso Ejemplo Santo Domingo Nivel 2b	Caso Ejemplo San Francisco Nivel 2b	Caso Ejemplo Inclusiva Nivel 1
Cumple	3	5	4	0	5
Parcial/información limitada	4	4	6	0	3
No se posee información	3	1	0	10	2

Como se observa en la Tabla 16, la aplicación de los principios del WOCCU no es uniforme a través de las COOPAC seleccionadas, y el mismo no depende del volumen de activos ni ingresos de las entidades. Por ejemplo, COOPAC Inclusiva, entidad recién constituida en 2019, cumple con **seis de los diez** principios del WOCCU, mientras que la COOPAC San Francisco, que se ubica como la segunda COOPAC del Nivel 2b y con mayor antigüedad no publica ni mantiene información actualizada acerca de su Gobierno Corporativo/Cooperativo o información financiera.

**Tabla 17** Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Pacífico

Principio	Descripción	
<b>Gobernabilidad externa</b>		
<i>Transparencia</i>	La COOPAC Pacífico pone a disposición del público en general los estados financieros a marzo de 2023 (Cooperativa Pacífico, 2022c), así como avisos y noticias relevantes (Cooperativa Pacífico, 2022a). No se encuentran publicadas las memorias anuales de 2022 ni 2023.	Parcial / información limitada
<i>Cumplimiento / conformidad</i>	En la Memoria anual de 2021 (Cooperativa Pacífico, 2022d) se indica: a) El Consejo de Vigilancia, con el apoyo de la Unidad de Auditoría Interna y el Auditor Externo, ha velado por el desarrollo de las actividades de la COOPAC y su cumplimiento con las normas legales vigente. b) El Consejo de Vigilancia invitó a nueve sociedades de auditoría en junio 2021 a participar en el proceso de Auditoría Externa de 2021, siendo seleccionada EY en agosto 2021. c) El dictamen de auditoría fue emitido 4 de marzo de 2022 con una opinión limpia.	Cumple
<i>Responsabilidad pública</i>	A través de la Memoria anual 2021 se observa que el Consejo de Administración y la Gerencia se encuentran al tanto de los reguladores, leyes, entre otros que afectan el desarrollo de sus actividades.	Cumple
<b>Gobernabilidad interna</b>		
<i>Estructura</i>	El Consejo de Administración se encuentra conformado por cinco miembros (más dos suplentes). Los estatutos de la Cooperativa no son públicos, por lo que no se identifica información de la rotación del Consejo. Se observa la promoción de la reunión anual de la Asamblea.	Parcial / información limitada
<i>Continuidad</i>	En relación con la Gestión del Riesgo Operacional, la COOPAC ha ejecutado acciones enfocadas a la Seguridad de la información y continuidad del negocio, tales como: - Gestión de incidentes de seguridad. - Capacitación y concientización. - Análisis de impacto de negocio. - Elaboración de planes de continuidad. - Gestión de riesgos de seguridad de la información y continuidad del negocio.	Cumple
<i>Balance / equilibrio</i>	No se posee información respecto a la composición geográfica de los socios, ni del Consejo de Administración. Solo uno de los siete miembros es mujer y de ascendencia distinta a japoneses.	No se posee información
<i>Responsabilidad</i>	La Memoria anual muestra el involucramiento del Consejo de Administración en las actividades de la entidad, incluyendo la gestión integral de riesgos, aprobación y presentación de resultados económicos, entre otros. El Código de Buen Gobierno Corporativo de la COOPAC (Principio 12 al 18) describe las funciones, deberes, derechos, operatividad, entre otros, del Consejo de Administración, sin embargo, el estatuto de la COOPAC no se encuentra disponible.	Parcial / información limitada
Principio	Descripción	

<b>Gobernabilidad individual</b>		
<i>Integridad</i>	<p>La COOPAC posee:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de conducta (Cooperativa Pacífico, 2022b).</li> <li>- Política de Conflicto de Intereses y Relaciones Familiares (Cooperativa Pacífico, 2022e).</li> </ul> <p>Además, no se ha identificado información negativa respecto al Consejo de Administración ni Gerente en la web.</p> <p>No se posee información de la aprobación de préstamos a directores ni Gerentes.</p>	Parcial / información limitada
<i>Competencia</i>	No se ubica información acerca de la competencia del Consejo, pese a que el Código de Buen Gobierno de la COOPAC indica: "La Cooperativa divulga los nombres de los directivos y sus hojas de vida, los que son mostrados en los reportes regulatorios que requiere la entidad supervisora, además de ser publicados en la memoria anual de la institución".	No se posee información
<i>Compromiso</i>	<p>No se observa información respecto a las juntas y el desarrollo de estas y posterior comunicación al resto de asociados.</p> <p>El Principio 15 del Buen Gobierno Corporativo de la COOPAC se establece que el Consejo de Administración cuenta con un reglamento que contiene las políticas y procedimientos para su funcionamiento, su estructura organizativa; así como las funciones y responsabilidades, pero dicho documento no se encuentra disponible.</p>	No se posee información
Cumple		3
Parcial / información limitada		4
No se posee información		3

*Nota.* Cooperativa Pacífico (2022a); Cooperativa Pacífico (2022b); Cooperativa Pacífico (2022c); Cooperativa Pacífico (2022d); Cooperativa Pacífico (2022e)

**Tabla 18** Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Abaco

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Gobernabilidad externa</b>		
<i>Transparencia</i>	La COOPAC Abaco permite al acceso a la Memoria anual de los períodos 2016 a 2023, así como los estados financieros mensuales del 2022 y 2023 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco, 2024b). Además, posee publicaciones relacionadas a noticias y artículos de actualidad para mantener informado a los Socios de la COOPAC y público en general (Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco, 2024a).	Cumple
<i>Cumplimiento / conformidad</i>	En la Memoria anual de 2023 se indica: a) Los Estados Financieros de 2023 fueron auditados por PWC, firma internacional, siendo el dictamen emitido el 25 de marzo de 2024 con una opinión limpia. b) Los Estados Financieros de 2019 al 2023 fueron auditados por PWC, mientras que los del 2018 fueron auditados por otra firma, por lo que se concluye que vienen reevaluando la relación con sus auditores. c) No se identifican incumplimientos reportados en los Estados Financieros Auditados. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco, 2024d)	Cumple
<i>Responsabilidad pública</i>	A través de las Memorias anuales 2019-2023 se observa que el Consejo de Administración y la Gerencia se encuentran al tanto de los reguladores, leyes, entre otros que afectan el desarrollo de sus actividades.	Cumple
<b>Gobernabilidad interna</b>		
<i>Estructura</i>	El Consejo de Administración está conformado por cinco miembros titulares y dos suplentes. La renovación de los Consejos y Comités se realiza anualmente por tercios. El Consejo de Administración convoca a la Asamblea General.	Cumple
<i>Continuidad</i>	El Consejo de Administración y Gerencia ha desarrollado la Gestión de Seguridad de la Información y Continuidad de Negocio. En la Memoria anual se observa además las actividades realizadas por la COOPAC para el desarrollo de sus operaciones: gestión de riesgos (crédito, tipo de cambio, tasa de interés, liquidez, operacional), gestión logística e informática, soporte e infraestructura, entre otros que muestran los planes de competitividad y sostenibilidad.	Cumple
<i>Balance / equilibrio</i>	La Memoria anual 2023 muestra la composición por género de los socios y los delegados, existiendo diversidad del mismo. Sin embargo, el Consejo de Administración sólo está compuesto por varones. No se observa detalle alguno de composición geográfica. No se posee información respectiva a las hojas de vida de los miembros del Consejo de Administración publicada por la COOPAC.	Parcial / información limitada
<i>Responsabilidad</i>	La Memoria anual muestra el involucramiento del Consejo de Administración en las actividades de la entidad, incluyendo la gestión integral de riesgos, aprobación y presentación de resultados económicos, entre otros. No se posee el acceso al Estatuto u otros documentos para analizar las funciones adicionales de sus miembros.	Parcial / información limitada

Principio	Descripción	
<b>Gobernabilidad individual</b>		
<i>Integridad</i>	No se ha identificado el código de conducta o ética, ni alguna política de conflicto de intereses disponible para el público. No se posee información de la aprobación de préstamos a directores ni gerentes. Finalmente, no se ha identificado información negativa respecto al Consejo de Administración ni gerente en la web.	Parcial / información limitada
<i>Competencia</i>	No se ubica información publicada por la COOPAC respecto a la experiencia de los miembros de los Consejos ni Comité, ni de la Gerencia General.	No se posee información
<i>Compromiso</i>	En la Memoria anual 2023, se indica que el Consejo de Vigilancia ha examinado los libros de actas del Consejo de Administración y de Comités, así como verificar el cumplimiento de los acuerdos aprobados en ellos y de la Asamblea General. Se observa la comunicación de Convocatoria para la Asamblea General Ordinaria de Delegados requerida por el Consejo de Administración. No se observa información respecto a las juntas y el desarrollo de las mismas y posterior comunicación al resto de asociados.	Parcial / información limitada

Cumple	5
Parcial / información limitada	4
No se posee información	1

*Nota.* Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco (2024a); Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco (2024b); Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco (2024c); Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco (2024d); Apoyo & Asociados (2021)

**Tabla 19** Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Santo Domingo

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Gobernabilidad externa</b>		
<i>Transparencia</i>	<p>La página web de la COOPAC muestra los estados de situación financiera y estado de resultados de los periodos 2017 a mayo 2024, sin embargo, no existe información adicional como notas a los estados financieros (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, 2021b) No se ha publicado la Memoria anual 2022 ni 2023.</p> <p>No se observan comunicaciones relevantes salvo los resultados de las Elecciones 2023 (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, 2021e)</p>	Parcial / información limitada
<i>Cumplimiento / conformidad</i>	<p>En la Memoria anual de 2021 se indica:</p> <p>a) Los Estados Financieros de 2021 fueron auditados por Marchan, Garcia &amp; Asociados.</p> <p>b) El dictamen de auditoría fue emitido el 19 de febrero de 2022 con una opinión limpia.</p> <p>c) No se identifican incumplimientos reportados en los Estados Financieros Auditados.</p> <p>El Consejo de Vigilancia ha establecido un cronograma para la convocatoria y selección de la sociedad de auditoría de FY24.</p>	Cumple
<i>Responsabilidad pública</i>	<p>En la Memoria anual de 2021, se observa que la Gerencia General es consciente de los cambios realizados en la normativa, así como del impacto de los reguladores y cambios en el Gobierno Peruano.</p> <p>Sin embargo, la página web de la COOPAC indica que "los depósitos de nuestros Socios no se encuentran cubiertos por el Fondo Seguro de Depósitos, y estamos supervisados por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP)", estando desactualizado y pudiendo causar confusión a sus socios. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, 2021C)</p>	Parcial / información limitada
<b>Gobernabilidad interna</b>		
<i>Estructura</i>	<p>De acuerdo a la Guía de la COOPAC Santo Domingo, el Consejo de Administración se encuentra conformado por cinco titulares y dos suplentes.</p> <p>Los miembros del Consejo de Administración poseen un período de mandado de dos y tres años.</p> <p>De acuerdo al Artículo 48° del Estatuto, la Asamblea General de Delegados es presidida por el Presidente del Consejo de Administración, y a falta de éste o en su ausencia, por el Vicepresidente y/o Secretario.</p>	Cumple
<i>Continuidad</i>	<p>La COOPAC evalúa el riesgo operacional y de liquidez para asegurar la continuidad de las operaciones.</p> <p>No se identifican procesos adicionales para realizar planes de manejo de desastres y recuperación.</p>	Parcial / información limitada
<i>Balance / equilibrio</i>	<p>No se posee información respecto a la composición geográfica de los socios, ni del Consejo de Administración.</p> <p>Sin embargo, se observa que la renovación de tercio de delegados en 2023 se realizó por Agencia existiendo pluralidad de candidatos.</p>	Parcial / información limitada

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	
<i>Responsabilidad</i>	<p>La Memoria anual muestra el involucramiento del Consejo de Administración en las actividades de la entidad, incluyendo la gestión integral de riesgos, aprobación y presentación de resultados económicos, entre otros.</p> <p>El Estatuto en su Capítulo VII (Artículo 53° al 59°) describe las atribuciones y funciones del Consejo de Administración (en su conjunto) y de cada uno de sus miembros.</p>	Cumple
<b>Gobernabilidad individual</b>		
<i>Integridad</i>	<p>La Memoria anual de 2021 señala la existencia de un código de ética que rige el comportamiento de los colaboradores de la COOPAC para con sus socios, la comunidad y entre los mismos.</p> <p>Respecto a potenciales conflictos de interés, el Artículo 22°, 24°, 27° del Estatuto establece no es permitido parentesco por consanguinidad (cuarto grado) o afinidad (segundo) o unión de hecho entre Directivos, Delegados ni Trabajadores.</p> <p>Además, no se ha identificado información negativa respecto al Consejo de Administración ni Gerente en la web.</p> <p>No se posee información de la aprobación de préstamos a directores ni gerentes.</p>	Parcial / información limitada
<i>Competencia</i>	<p>No se ubica información publicada por la COOPAC respecto a la experiencia de los miembros de los Consejos ni Comité, ni de la Gerencia General. Sin embargo, el Estatuto si establece cuáles son los requisitos mínimos para su postulación (Artículo 17° Delegados, y Artículo 26° Directivo), siendo para el Directivo:</p> <p><i>"c) Tener conocimiento de las normas y demás disposiciones que rigen las operaciones de la COOPAC SANTO DOMINGO DE GUZMÁN LTDA.</i></p> <p><i>d) Acreditar capacidad necesaria para el desempeño de sus funciones y tener conocimientos en materia financiera y de negocios."</i></p>	Parcial / información limitada
<i>Compromiso</i>	<p>Se observa la comunicación de Convocatoria para la Asamblea General Ordinaria de Delegados requerida por el Consejo de Administración (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, 2021a)</p> <p>No se observa información respecto a las juntas y el desarrollo de las mismas y posterior comunicación al resto de asociados.</p>	Parcial / información limitada

Cumple	3
Parcial / información limitada	7
No se posee información	0

*Nota.* Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2021a); Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2021b); Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2021c); Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2021d); Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2021e); Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2022a); Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2022b)

**Tabla 20** Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC San Francisco

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Gobernabilidad externa</b>		
<i>Transparencia</i>	La página web de la COOPAC no incluye información referente a los estados financieros, memorias anuales o cualquier otra información financiera histórica. Se observa que se incluyen algunas referencias a eventos, pero ninguna relacionada a la administración de la institución.	No se posee información
<i>Cumplimiento / conformidad</i>	No se observa información relacionada con los Estados Financieros Auditados, ni la firma de auditoría involucrada (y su reexaminación de la relación). Además, no hemos podido observar que la auditoría anual haya sido culminada dentro de los 90 días de terminado el ejercicio.	No se posee información
<i>Responsabilidad pública</i>	No se posee información.	No se posee información
<b>Gobernabilidad interna</b>		
<i>Estructura</i>	No se ubica ni el Estatuto, Memoria anual u otra información que muestre el Consejo de Administración, su rotación, ni cuáles son las normas	No se posee información
<i>Continuidad</i>	No se posee información sobre estrategias para mantener la competitividad y sostenibilidad, ni planes de sucesión y manejo de desastres.	No se posee información
<i>Balance / equilibrio</i>	No se posee información respecto a la composición geográfica de los socios, ni del Consejo de Administración.	No se posee información
<i>Responsabilidad</i>	No se ubica ni el Estatuto, Memoria anual u otra información que muestre la responsabilidad del Consejo de Administración y demás órganos de Gobierno.	No se posee información
<b>Gobernabilidad individual</b>		
<i>Integridad</i>	No se ha identificado el código de conducta o ética, ni alguna política de conflicto de intereses disponible para el público. No se posee información de la aprobación de préstamos a directores ni gerentes.	No se posee información
<i>Competencia</i>	No se ubica información publicada por la COOPAC respecto a la experiencia de los miembros de los Consejos ni Comité, ni de la Gerencia General.	No se posee información
<i>Compromiso</i>	No se observa información respecto a las juntas y el desarrollo de las mismas y posterior comunicación al resto de asociados.	No se posee información

Cumple	0
Parcial / información limitada	0
No se posee información	10

*Nota.* Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco (2023)

**Tabla 21** Evaluación de los principios del WOCCU - COOPAC Inclusiva

<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	
<b>Gobernabilidad externa</b>		
<i>Transparencia</i>	<p>La COOPAC permite al acceso a la Memoria anual de los períodos 2020 a 2022, así como los estados financieros auditados de 2020 y 2022 (COOPAC Inclusiva, 2021).</p> <p>Además, incluye una presentación actualizada regularmente (siendo la última diciembre 2022) que incluye: principales funcionarios, evolución de las principales cuentas, incluyendo proyecciones, actividades de inclusión social, entre otros. No incluye información financiera de 2023.</p>	Parcial / información limitada
<i>Cumplimiento / conformidad</i>	<p>LA COOPAC Inclusiva ha sido fundada en el año 2019, siendo sus primeros Estados Financieros Auditados los del periodo 2020. Los periodos han sido auditados por Martín E. León Canales &amp; Asociados.</p> <p>El dictamen de auditoría del período 2022 fue emitido el 13 de febrero de 2023 con una opinión limpia.</p> <p>No ha sido necesario aún reexaminar la relación con el auditor.</p> <p>No se identifican incumplimientos reportados en los Estados Financieros Auditados.</p> <p>El Consejo de Vigilancia ha establecido un cronograma para la convocatoria y selección de la sociedad de auditoría de FY24.</p>	Cumple
<i>Responsabilidad pública</i>	<p>A través de la Memoria anual 2022 se observa que el Consejo de Administración y la Gerencia se encuentran al tanto de los reguladores, leyes, entre otros que afectan el desarrollo de sus actividades.</p>	Cumple
<b>Gobernabilidad interna</b>		
<i>Estructura</i>	<p>El Consejo de Administración tiene cuatro miembros (tres miembros titulares y un miembro suplente).</p> <p>De acuerdo con el Estatuto publicado, existen miembros con uno, dos y tres años de mandato (Artículo 28° del Estatuto).</p> <p>Además, según el artículo 32°, el presidente del Consejo de Administración tiene la atribución de presidir las sesiones de Asamblea General y de Consejo de Administración y los actos oficiales de la COOPAC.</p> <p>No se ubica información acerca de la reunión anual excepto por la Memoria anual.</p>	Parcial / información limitada
<i>Continuidad</i>	<p>En la Memoria anual de 2022 se identifica que:</p> <p>a) El Consejo de Administración y Gerencia continúa implementando sus procesos (pues ha sido constituida en 2019), incluido sus Manuales y Reglamentos de Gestión Operativa.</p> <p>b) La COOPAC ha elaborado una matriz de riesgos de eventos de pérdida, un manual de seguridad de la información y un perfil básico de plan de continuidad de negocios.</p>	Cumple
<i>Balance / equilibrio</i>	<p>El Consejo de Administración al tener solo cuatro miembros y debido a la educación y ubicación de los miembros podría no reflejarse la posición demográfica ni educativa de los socios.</p> <p>De acuerdo con la Memoria anual de 2022, el 95% de los socios solo cuenta con estudios primeros y secundarios.</p> <p>La experiencia del Consejo es observada a través de las hojas de vida resumidas mostradas en la presentación de diciembre 2022.</p>	Parcial / información limitada
<b>Principio</b>	<b>Descripción</b>	

<i>Responsabilidad</i>	La Memoria anual muestra el involucramiento del Consejo de Administración en las actividades de la entidad, incluyendo la gestión integral de riesgos, aprobación y presentación de resultados económicos, entre otros. El Estatuto en su artículo 30° describe las funciones del Consejo de Administración, el artículo 32° establece las atribuciones específicas del presidente del Consejo de Administración, mientras que el artículo 50% el del gerente general.	Cumple
<i>Integridad</i>	No se ha identificado el código de conducta o ética, ni alguna política de conflicto de intereses disponible para el público. No se posee información de la aprobación de préstamos a directores ni gerentes.	No se posee información
<i>Competencia</i>	La presentación de diciembre 2022 muestra que las hojas de vida de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cynthia Janeth Hauya Rios, presidente del Consejo de Administración, economista por la Universidad Nacional Federico Villareal y especialización en Finanzas por la Universidad ESAN, Master en Gestión y Dirección Financiera por CEUPE y con casi 10 años de experiencia profesional.</li> <li>- Luis Miguel Romani Salazar, Vice Presidente, Economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP con Maestría en Dirección Estratégica de Negocios en Centrum y casi 10 años de experiencia profesional en servicios bancarios y financieros.</li> <li>- Hernán Lázaro Laura, Gerente General, Economista por la Universidad Nacional Federico Villareal con especialización en Microfinanzas y gestión de riesgos por Frankfurt School (Alemania), master en Microfinanzas e inclusión Financiera por la Universidad Autónoma de Madrid.</li> </ul>	Cumple
<i>Compromiso</i>	No se observa información respecto a las juntas y el desarrollo de las mismas y posterior comunicación al resto de asociados.	No se posee información

Cumple	5
Parcial / información limitada	3
No se posee información	2

*Nota.* COOPAC Inclusiva (2021a); COOPAC Inclusiva (2021b); COOPAC Inclusiva (2022); COOPAC Inclusiva (2023); COOPAC Inclusiva (s. f.)

A continuación, se indican algunas conclusiones en función de la revisión realizada:

- 1) La SBS debe promover un marco uniforme que sea de aplicación obligatoria para las COOPAC que cubra los aspectos mínimos de gobernabilidad externa, interna e individual, de los principios del WOCCU, ya que las COOPAC no poseen incentivos para su aplicación.
- 2) La regulación sugerida debe ser proporcional al tamaño de la COOPAC, a fin de mantener un equilibrio entre costo y beneficio.

- 3) Existen principios o criterios básicos que puede ser implementados por cualquier COOPAC, independientemente de su tamaño, que suman a brindar claridad y transparencia al mercado, a los socios actuales y potenciales, tales como:
  - **Gobernabilidad externa:** Publicación de estados financieros anuales (reportados y auditados), así como memorias anuales informativas.
  - **Gobernabilidad interna:** Reporte de miembros del Consejo de administración indicando el período de inicio de funciones, publicación de planes estratégicos, entre otros aspectos relevantes de la gestión.
  - **Gobernabilidad individual:** Publicación de hoja de vida de miembros del Consejo y principales entes de gobierno, que incluya aspectos técnicos/profesionales.
- 4) El Consejo de Administración debe poseer miembros diversificados (género, educación, especialización, etc.), y es recomendable que el número de sus miembros sea mayor que cinco a fin de incluir un mix de personal capacitado técnicamente/profesionalmente, con experiencia en el campo y relación con los socios actuales (que conozcan la realidad de los beneficiarios).
- 5) La calidad de los entes de gobierno cooperativo está dada por la calidad de personas que la componen, tanto socios, como gerentes y demás personal.
- 6) La FENACREP y las COOPAC deben promover mecanismos para incrementar el número de socios que participen activamente y que se encuentren capacitados. Esto permitirá que existan más socios elegibles para los órganos de Gobierno con los parámetros de composición demográfica de los socios que provean ideas directamente relacionadas con la problemática de sus pares (socios).

### 3.3 Retos en la aplicación del Gobierno Corporativo en las COOPAC

Las principales conclusiones y retos identificado en la aplicación del Gobierno Corporativo/Cooperativo en las COOPAC son:

#### 3.3.1 Conclusiones generales de Gobierno Corporativo

- **Relación de agencia y capacidad técnica:** A diferencia de empresas u otras instituciones financieras en las que los inversionistas o accionistas ceden la carga de gestionar su inversión a administradores con mayor idoneidad técnica, en las COOPAC son los mismos socios quienes se involucran en las actividades velando por el desarrollo y beneficio de los miembros, controlando los principales órganos de Gobierno, sin embargo dichos socios podrían no tener los conocimientos necesarios o no estar interesados en la participación activa en la toma de decisiones.

- **Principios del OCDE:** Los principios del OCDE podrían no aplicarse directamente a las COOPAC ya que se basa principalmente en la relación entre el principal y el agente, buscando la protección de los accionistas (institucionales, fondos de pensiones, etc.), del mercado y los trabajadores.

Por ende, para promover el Gobierno Cooperativo en las COOPAC es necesario aplicar los principios sugeridos del WOCCU.

### **3.3.2 Retos en la aplicación de principios del WOCCU en las COOPAC en Perú**

- **Aplicación de principios de Gobierno Cooperativo en Perú:** La FENACREP ni la SBS han establecido mecanismos de promoción para la aplicación de los principios del WOCCU o algún marco de Gobierno Corporativo/Cooperativo.

Las COOPAC seleccionadas aplican parcialmente los Principios, sin embargo, no existe un marco normativo estándar que permita revisar la publicación y comunicación de la información.

La SBS debe promover un marco uniforme que sea de aplicación obligatoria para las COOPAC que cubra los aspectos mínimos, ya que las COOPAC no poseen incentivos para su aplicación.

- **Implementación de los principios del WOCCU en COOPAC:** Los principios del WOCCU buscan servir de guía para las entidades y no como requisitos obligatorios.

Existen principios o criterios básicos que puede ser implementados por cualquier COOPAC, independientemente de su tamaño, que suman a brindar claridad y transparencia al mercado, a los socios actuales y potenciales, mientras que otros principios serán adecuados con una proporcionalidad razonable, de tal manera que haya relación entre los costos-beneficios.

- **Mejorar participación de los socios y capacitación:** La calidad de los entes de gobierno cooperativo está dada por la calidad de los socios que la componen y deseen participar.

Es necesario que la SBS, FENACREP y las mismas COOPAC establezcan mecanismos para incrementar el número de socios capacitados y que éstos participen activamente, de tal manera que puedan postular los órganos de Gobierno.

- **Mínimo de miembros del Consejo de Administración:** El Consejo de Administración debe poseer miembros diversificados (género, educación, especialización, etc.), y es recomendable que el número de sus miembros sea mayor que cinco a fin de incluir un mix de personal capacitado técnicamente / profesionalmente, con experiencia en el campo y relación con los socios actuales.

- **Proveer acceso a la información:** El acceso a la información de los socios puede diferir entre las regiones, por ejemplo, vía internet a través de computadoras, o smartphones, por medios

impresos (panfletos, periódicos regionales) o en agencias físicas, por lo que la COOPAC necesita identificar los medios idóneos para los procesos de transparencia.



## Conclusiones

### Conclusiones relevantes sobre las COOPAC

Considerando la información analizada a lo largo del presente Trabajo de Investigación, se han identificado las siguientes conclusiones relevantes:

#### Aspectos generales y del modelo de negocio

**Mercado micro financiero:** Las COOPAC representan el 18.0% de las colocaciones del mercado micro financiero formal de la economía (excluyendo MiBanco), y se encuentra altamente concentrado en dos entidades (COOPAC Pacífico y COOPAC Ábaco) que representan el 39.6% de los activos del sector.

**Ámbito de regulación de la SBS:** previo a la publicación de la Ley COOPAC el sistema de cooperativas carecía de información pública sin un supervisor efectivo.

La SBS ha iniciado progresivamente el proceso supervisión de las COOPAC por aquellas de mayor volumen, sin embargo, el sector presenta aún deficiencias en el reporte de información financiera.

**Modelo de negocio, spread bancario y punto de equilibrio:** Debido a su modelo de negocio, las COOPAC generan un menor margen financiero, requiriéndose un volumen relevante de transacciones para llegar al punto de equilibrio y seguir operando.

Desde marzo 2022 a abril de 2024, la SBS ha intervenido más de quince COOPAC por déficit de capital principalmente producto de reconocimiento de pérdidas por cartera de créditos morosa, extorno de intereses devengados, aportes no realizados, entre otros.

**Operaciones permitidas y cliente objetivo:** Ciertas operaciones permitidas por las COOPAC poseen mayores riesgos y complejidad que no se adecuan al tipo de cliente objetivo, ni a la estructura y capacidad de gestión financiera.

**Cartera de créditos e intereses por cobrar:** La regulación actual no indica limitaciones al tipo de crédito ni deudor lo que incrementa el riesgo de incobrabilidad.

#### Gobierno Corporativo y aplicación de principios del WOCCU

**Composición del Accionariado:** Las COOPAC poseen pluralidad de socios con votos individuales, por lo que las decisiones se influncian por aquellos socios miembros de los Consejos de Dirección.

**Ausencia de interés genuino en el desarrollo de la COOPAC:** Las COOPAC no están autorizadas a captar fondos del público, por lo que es práctica usual del mercado que los interesados en sus servicios se inscriban como socios solo con el objeto de mejorar las tasas activas o pasivas y no con el objeto de participar en el desarrollo de la COOPAC y su fin cooperativista – social.

**Capacitación técnica de los miembros de los órganos de Gobierno:** Las COOPAC eligen a sus miembros de Gobierno entre sus socios, por ende, la capacidad técnica, profesional y experiencia de los órganos de Gobierno estarán directamente relacionados con los socios que conforman la entidad y participen activamente de la misma.

La regulación vigente no requiere requisitos técnicos particulares para los miembros de los Consejos en Perú

**Ausencia de regulación referida a principios cooperativos en Perú:** La FENACREP ni la SBS han establecido mecanismos de promoción para la aplicación de los principios del WOCCU o algún marco de Gobierno Corporativo/Cooperativo.

**Implementación de los principios del WOCCU en COOPAC:** Los principios del WOCCU buscan servir de guía para las entidades y no como requisitos obligatorios.

Las COOPAC seleccionadas aplican parcialmente los Principios, sin embargo, no existe un marco normativo estándar que permita revisar la publicación y comunicación de la información.

**Modificaciones sugeridas a la legislación vigente:** Se identificaron modificaciones a la normativa publicada por la SBS que permitirían fortalecer el Gobierno Corporativo/Cooperativo.



## Recomendaciones

Se ha identificado las siguientes recomendaciones para fortalecer el Gobierno Corporativo/Cooperativo como desarrollo financiero:

### 1) Fomentar la creación de una Asociación de COOPAC

A lo largo de los años, la FENACREP no ha logrado incorporar todas las COOPAC, ni ha actuado como un órgano unificado que vele por el desarrollo de las mismas, siendo su función muy variada e indefinida (en algunos períodos promotor, supervisor, sancionador, etc.) por lo que es necesario incorporar una nueva entidad que las represente, pudiendo tomar como ejemplo a la Asociación de AFP o ASBANC.

Tanto la Asociación de AFP como ASBANC fomentan unificadamente el sistema al que representan, sus miembros son todas las entidades y su intervención es visible, no solo ante la SBS o el Gobierno, sino también ante el público en general.

La Asociación de COOPAC tendría las siguientes funciones:

- Representar unificadamente a las COOPAC ante los organismos del Estado Peruano que lo requieran (SBS, Congreso de la República, y otras entidades), entablando negociaciones colectivas que permitan la comunicación más fluida.
- Fomentar en el público en general la cultura cooperativa, explicando las particularidades del sistema y difundiendo los beneficios de este versus el resto del mercado financiero. Esto puede realizarse a través de medios de comunicación, incluyendo prensa escrita, radio y televisión.
- Desarrollar herramientas de mejora continua del sistema cooperativo, incluyendo sinergias entre las COOPAC (bases de datos de riesgo, mejores prácticas de riesgo, etc.).
- Además, buscará promover convenios con otras instituciones que abaraten los costos de las COOPAC.

La Asociación de COOPAC sería financiada por una cuota (% de ingresos de cada COOPAC) y deberá incluir personal calificado en aspectos financieros, asuntos regulatorios, administración de riesgos, coordinación institucional, tecnología y operaciones, y cumplimiento y ética.

### 2) Reestructuración de la FENACREP

La FENACREP debería ser reestructurada, si no liquidada, de tal manera que sus funciones sean básicamente fortalecer la idoneidad técnica de los socios de las COOPAC a través de cursos y capacitaciones.

La FENACREP debe establecer un plan estructurado de capacitaciones, seminarios, entre otros, para socios y órganos de Gobierno, que involucre desde aspectos de gobierno hacia aspectos operativos (cobranzas y créditos, financiamiento, análisis de EEFF, entre otros).

Si bien actualmente cuenta con algunos cursos, estos carecen de una estructura clara y temas de mayor profundidad.

### **3) Fomentar la consolidación de las COOPAC**

La SBS debe fomentar la consolidación de las COOPAC, en especial aquellas que operan en las mismas regiones con tipos de asociados similares, esto permitirá mejorar los órganos de Gobierno (experiencia combinada), consolidar posición patrimonial, eficiencia de los gastos administrativos y reducción y enfoque de entidades a supervisar por parte de la SBS.

El proceso de consolidación incluirá procedimientos de debida diligencia financiera, tributaria, laboral, de sistemas, entre otros, que permita analizar la situación de las entidades, la viabilidad de las operaciones y las sinergias potenciales.

### **4) Fomentar la participación de los socios y que posean conocimientos técnicos mínimos**

La SBS, FENACREP y las COOPAC, a través de sus Consejos de Administración y de Educación deben generar actividades que fomenten la participación de los socios, así como garantizar la educación de los socios en la gestión de la COOPAC.

Las actividades seleccionadas deben incluir la capacitación en aspectos técnicos y regulatorios, así como el fomento de actividades cooperativas que beneficien directamente a los socios o a las zonas de influencia (voluntariado para colegios, microempresas, etc.).

Entre las actividades planteadas se incluyen:

- a) **Sesiones de capacitación general:** El Consejo de Educación realizará sesiones bimensuales de capacitación en aspectos generales de la administración de las COOPAC, incluyendo aspectos de gobierno cooperativo, administración de riesgos (credicio, liquidez y solvencia), procesos operativos y análisis de estados financieros. Los socios que asistan podrán obtener beneficios adicionales como reducción de tasas de interés o bonificaciones especiales.
- b) **Sesiones de capacitación para potenciales miembros de órganos de Gobierno:** Identificar qué socios desean formar parte de los Órganos de Gobierno pero no poseen aún conocimientos técnicos o experiencia a fin de brindarles herramientas, incluyendo de ser el caso culminación de estudios primarios o secundarios a través de asociaciones con las escuelas de la localidad.
- c) **Asesoramiento para microempresas:** Los socios voluntarios serán los “asesores” de empresas seleccionadas que requieran apoyo en aspectos financieros, tributarios o de gestión. Estos socios voluntarios deberán tener conocimientos técnicos suficientes sobre el aspecto que desean asesorar, además el Consejo de Educación brindará herramientas adicionales para garantizarlo.

Se recomienda que los accionistas de las empresas seleccionadas sean socios de la COOPAC de tal manera que ambas partes se encuentran involucradas.

Estas actividades permitirían ir fomentando que el socio se interese en la COOPAC y vaya aprendiendo herramientas técnicas que pueda aplicar en un futuro.

**5) Incorporar requisitos de idoneidad técnica en los Órganos de gobierno**

Incorporar un sub-apartado j.1 (complemento al apartado j) al apartado 1 de la Vigésima Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702 Ley General que refiera sobre los requisitos de idoneidad técnica.

Para ello, se considera como referencia el apartado c) del artículo 5 del Reglamento para la Elección de los Representantes al Directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que establece los siguientes criterios para demostrar idoneidad técnica, acreditando alternativamente (Resolución S.B.S. N° 5788-2015, 2015):

- 1) Haber obtenido el grado de bachiller o título profesional en economía, finanzas, ingeniería, contabilidad, derecho o administración; de no ser el caso, acreditar estudios concluidos de maestría o doctorado en alguna de dichas profesiones. Asimismo, deberá tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a tres (3) años en los últimos ocho (8) años en empresas o instituciones con ventas o ingresos anuales mayores a 200 unidades impositivas tributarias (UIT); o,
- 2) Acreditar tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a tres (3) años en los últimos ocho (8) años en empresas del sistema financiero o en empresas o instituciones vinculadas con dicho sistema.

Por ende, se recomienda que el nuevo apartado j.1. quede como sigue:

- j.1. Los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación y Comité Electoral podrán demostrar idoneidad técnica, acreditando alternativamente:
- (i) Haber obtenido el grado de bachiller o título profesional en economía, finanzas, ingeniería, contabilidad, derecho o administración; o,
  - (ii) Acreditar tener experiencia en cargos de nivel gerencial o directivo mayor a dos (2) años en los últimos ocho (8) años en empresas del sistema financiero o en empresas o instituciones vinculadas con dicho sistema.

**6) Establecer cantidad de miembros mínimos en los Órganos de gobierno, y optar con la posibilidad de incorporar miembros independientes temporales**

Modificar los artículos referidos a los órganos de gobierno del Reglamento General de las Coopac aprobado por Resolución SBS N°480-2019, a fin de incorporar algunos aspectos adicionales que establezcan el número mínimo de integrantes sugerido por el WOCCU así como las buenas prácticas de otras entidades financieras.

A continuación, se indican los artículos modificados precisando en **negrita** los cambios sugeridos (Resolución N°480-2019, 2019):

- Artículo 11.- Conformación del Consejo de Administración - El Consejo de Administración está compuesto **por no menos de cinco (5) miembros, la Coopac elegirá un número de miembros** que sea suficiente para un desempeño eficaz y participativo, y que posibilite la conformación de los comités que se encuentren señalados en el Estatuto de la Coopac. Está conformado por personas que cumplen los requisitos establecidos en el Estatuto de la Coopac, **que cumplen los requisitos mínimos de idoneidad técnica del apartado 1 de la Vigésima Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702 Ley General**, y que no están incurso en los impedimentos previstos en el artículo 6 del Reglamento de Registro Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito No Autorizadas a Captar Recursos del Público y de las Centrales.

**Previo aprobación de esta Superintendencia, se permitirá incorporar extraordinariamente hasta dos (2) miembros independientes, es decir que no sean socios de la Coopac, al Consejo de Administración.**

**Esta solicitud extraordinaria podrá realizarse bajo la aprobación de la Asamblea General indicando las circunstancias particulares que conllevaron a dicha decisión y cómo procederán a subsanarla en el siguiente período.**

- Artículo 13.- Conformación del Consejo de Vigilancia - El Consejo de Vigilancia está compuesto por un número **no menor de tres (3) miembros** y que sea suficiente para su desempeño como órgano fiscalizador de la Coopac y para ejercer las funciones indicadas en el artículo 31 de la LGC y las que se encuentren señaladas en el Estatuto de la Coopac y en las normas.

#### **7) Establecer un capital mínimo**

Establecer un importe mínimo de capital a fin de incluirlo en la Vigésima Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702 Ley General, el importe podría estar definido en un importe similar al de las Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público o Cajas Rurales de Ahorro y Crédito de S/ 678 000.

Para ello se propone incorporar en el apartado 1 de la Vigésima Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702 Ley General, el siguiente párrafo: “a.1. Se requiere que el capital social, aportado en efectivo, alcance la cantidad mínima de S/ 678 000.”

Este importe de capital mínimo tendrá un período de adecuación de 3 - 5 años a fin de que las COOPAC puedan tomar las medidas correspondientes. Al 31 de diciembre de 2023, más de 70 COOPAC Nivel 1 no cumplirían con este requisito.

#### **8) Modificar las operaciones permitidas y límite de créditos**

Limitar los tipos de crédito y servicios financieros a prestar por las COOPAC, además de establecer tope al monto de los créditos y regular el tipo de entidades con las cuales operar. Existen clientes que, por su riesgo y volumen de negocio, pueden acceder a créditos de la banca tradicional.

Para ello se propone modificar el apartado 3 de la Vigésima Cuarta Disposición Final y Complementaria de la Ley 26702 (1996) Ley General, de tal manera que:

**Nivel 2:**

- Incluir un tope monetario en el monto de operaciones relacionadas con los subapartados 3 (realizar operaciones de arrendamiento financiero y capitalización inmobiliaria con sus socios) y 4 (otorgar créditos a otras cooperativas), por ejemplo, de S/ 100 mil y, reducir el límite establecido en el Reporte 13: Control de Límites Globales e Individuales que señala 10% del patrimonio neto efectivo a un 5% o menos (dependiendo del análisis realizado por la SBS), limitando la exposición de la COOPAC a transacciones que pueden ser cubiertos por el resto de entidades microfinancieras o financieras tradicionales.
- Modificación del subapartado 6 que establece: *“6. Adquirir, conservar y vender valores representativos de capital que se negocien en algún mecanismo centralizado de negociación e instrumentos representativos de deuda privada conforme a las normas que emita la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como certificados de participación en fondos mutuos y fondos de inversión”,* restringiendo que una COOPAC solo pueda adquirir instrumentos representativos de deuda privada con un nivel razonable de clasificación de riesgo, pues proveen ingresos recurrentes, con tasas conocidas y conllevan a un menor riesgo para los socios.

**Nivel 3:**

- Eliminar los subapartados 2 y 4 debido a que dichas operaciones pueden ser cubiertas por otras entidades del sistema financiero, estos subapartados indicaban:
  - “2. Emitir Títulos de Crédito Hipotecario Negociables a sus socios, conforme al régimen establecido en el artículo 245.4 de la Ley 27287, Ley de Títulos Valores, y sus modificatorias”.*
  - 4. Actuar como fiduciarios en fideicomisos cuyos fideicomitentes o fideicomisarios sean sus socios, de conformidad con la presente ley, en lo que resulte aplicable.”*
- Modificar el subapartado 3 eliminando la referencia a derivados de negociación (en tachado):
  - 3. Contratar productos financieros derivados ~~tanto~~ con fines de cobertura ~~como con fines de negociación~~, previa autorización de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas, solo con contrapartes autorizadas por esta”.*

**9) Promoción de los principios del WOCCU, publicación de información técnica de los miembros de los órganos de gobierno y la información financiera de las COOPAC**

Como se menciona previamente el objetivo es promover un marco uniforme que sea de aplicación obligatoria para las COOPAC que cubra algunos aspectos mínimos de gobernabilidad externa, interna e individual, de los principios del WOCCU, ya que las COOPAC no poseen incentivos para su aplicación.

Los apartados a incorporar en el Artículo 6.- Gobierno Corporativo de Coopac del Reglamento General de las Coopac aprobado por Resolución SBS N°480-2019 (2019) son:

6.3 La estructura del gobierno corporativo debe ser congruente con los principios cooperativos del World Council of Credit Unions. El Consejo de Administración deberá evaluar anualmente la aplicación de dichos principios en la medida que sea suficiente y acorde al tamaño de la entidad.

6.4 La Coopac dispondrá en su página web la siguiente información actualizada respecto a:

- Estados financieros auditados o memoria descriptiva anual, publicado a más tardar a los sesenta y cinco (65) días corrientes.
- Estados financieros trimestrales, publicados a más tardar a los cuarenta y cinco (45) días corrientes, que incluyan el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados.
- Hoja de vida de los miembros que conforman el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Educación y Comité Electoral que incluya información acerca de la idoneidad técnica (académica y profesional).
- Anexo de composición de la cartera de créditos, que incluya como mínimo: por tipología de créditos, y exposición crediticia por sector económico.

**10) Incorporar datos adicionales al listado de sociedades auditoras para la prestación de servicios de auditoría financiera**

Los estados financieros de las COOPAC pueden ser auditados por cualquier Sociedad Auditora incluida en el Registro de Sociedades de Auditoría Externa –RESAE de la SBS. Sin embargo, debido a la pluralidad de entidades que pueden encontrarse en el registro, se recomienda que la SBS incluya cierta información pertinente como:

- **Años de experiencia** de la sociedad auditora evaluando empresas del sistema financiero y COOPACs.
- Indicación si la sociedad auditora está **restringidas o sancionadas** por emitir dictámenes limpios o sin salvedades por entidades que la SBS ha intervenido o ha identificado déficits materiales de patrimonio efectivo.

- **Calificación de las sociedades auditoras** (ejemplo: cumple, cumple parcialmente, no cumple) en función de la revisión anual de los papeles de trabajo de auditoría, incluyendo si la evidencia obtenida es suficiente y apropiada de conformidad con Normas Internacionales de Auditoría Interna y las disposiciones de la SBS.

La SBS deberá establecer previamente un programa de evaluación de las auditorías realizadas, similar a los procesos que realiza la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) para las auditoras que participan en las empresas de la Securities and Exchange Commission (SEC).



## Glosario

AFP	Administradoras de Fondos de Pensiones
BCR	Banco Central de Reserva
CA	Consejo de Administración
CAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
CMAC	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
CRAC	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo S.A.
CONFECOOP	Confederación de Cooperativas de Ahorro y Crédito
CONFENACCOOP	Confederación Nacional de Cooperativas
COOPAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
CTS	Compensación por Tiempo de Servicios
EDPYME	Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa
EY	Ernst & Young, firma internacional
FENACREP	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú
FSDC	Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo
G20	Grupo de los Veinte
ITAN	Impuesto Temporal a los Activos Netos
LAFT	Lavado de Activos y Financiamiento al Terrorismo
PWC	PricewaterhouseCoopers
PCAOB	Public Company Accounting Oversight Board
SBS	Superintendencia de Banca Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SES	Superintendencia de Economía Solidaria
SFC	Superintendencia Financiera de Colombia
SUNAFIL	Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SPP	Sistema Privado de Pensiones
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
SEC	Securities and Exchange Commission
TUO	Texto Único Ordenado
UIF Perú	Unidad de Inteligencia Financiera del Perú
UIT	Unidad Impositiva Tributaria
WOCCU	Word Council of Credit Unions

## Referencias

- Acosta, G. R. (2017). Gobierno Corporativo y poder desde la perspectiva de la teoría de agencia. *Ciencias administrativas* (11).  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2314-37382018000200041](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-37382018000200041)
- Apoyo & Asociados. (2021, setiembre). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco*.  
<https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/09/Coop.-Abaco-Jun-21.pdf>
- Arzbach, M., & Durán, Á. (2022). *Regulación y Supervisión de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina*. Deutscher Genossenschafts-und Raiffeisenverband e.V. [DGRV].
- Asociación Colombiana de Cooperativas [ASCOOP]. (2022, 18 de febrero). Funciones de la Asamblea General y cómo realizarla de manera exitosa.  
<https://colombiacooperativa.coop/2022/02/funciones-de-la-asamblea-general-y-como-realizarla-de-manera-exitosa/>
- Banco Central do Brasil. (2008). *Gobernabilidad Cooperativa - Directrices para buenas prácticas de Gobernabilidad en Cooperativas de Crédito*.  
[https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanciera/gov\\_coop/cartilha\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanciera/gov_coop/cartilha_governanca_cooperativa_internet.pdf)
- COOPAC Inclusiva. (2021a). *Nosotros. Somos transparente*.  
[https://www.coopacinclusiva.pe/somos\\_transparente.php](https://www.coopacinclusiva.pe/somos_transparente.php)
- COOPAC Inclusiva. (2021b). *Presentación Institucional Diciembre 2022*.  
[https://www.coopacinclusiva.pe/presentacion\\_institucional.php](https://www.coopacinclusiva.pe/presentacion_institucional.php)
- COOPAC Inclusiva. (2022). *Memoria Anual 2021*.  
[https://www.coopacinclusiva.pe/documentos/2020/Memoria\\_anual\\_2021.pdf](https://www.coopacinclusiva.pe/documentos/2020/Memoria_anual_2021.pdf)
- COOPAC Inclusiva. (2023). *Memoria Anual 2022*.  
[https://www.coopacinclusiva.pe/documentos/2022/Memoria\\_anual\\_2022.pdf](https://www.coopacinclusiva.pe/documentos/2022/Memoria_anual_2022.pdf)
- COOPAC Inclusiva. (s. f.). *Estatuto de COOPAC Inclusiva*.  
[https://www.coopacinclusiva.pe/documentos/documento\\_compartivo/SUNARP.pdf](https://www.coopacinclusiva.pe/documentos/documento_compartivo/SUNARP.pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco. (2024a). *Blog*. <https://www.abaco.com.pe/para-ti/blog>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco. (2024b). *Conócenos*. <https://www.abaco.com.pe/Conocenos>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco. (2024c). *Reporte anual 2021*.  
[https://www.abaco.com.pe/assets/sources/Memoria\\_anual\\_2021.pdf](https://www.abaco.com.pe/assets/sources/Memoria_anual_2021.pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Abaco. (2024d). *Reporte anual 2023*.  
[https://www.abaco.com.pe/assets/sources/pdf24\\_unido\\_doble\\_pagina.pdf](https://www.abaco.com.pe/assets/sources/pdf24_unido_doble_pagina.pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco. (2023). *¿Quiénes somos?* <https://www.cacsf.pe/>

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2021a). *Convocatoria*.  
<http://www.coopsantodomingo.com/?p=4460>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2021b). *Estados financieros*.  
[http://www.coopsantodomingo.com/?page\\_id=747](http://www.coopsantodomingo.com/?page_id=747)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2021c). *Inicio*.  
<http://www.coopsantodomingo.com>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2021d). *Memoria Anual 2020*.  
[http://www.coopsantodomingo.com/wp-content/themes/cacsdg/assets/Documentos/Memoria\\_2020.pdf](http://www.coopsantodomingo.com/wp-content/themes/cacsdg/assets/Documentos/Memoria_2020.pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2021e). *Proceso electoral*.  
<http://www.coopsantodomingo.com/?p=4941>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2022a). *Estatuto*.  
[http://www.coopsantodomingo.com/wp-content/themes/cacsdg/assets/Documentos/Estatuto\\_COOPAC\\_SDG\\_2022.pdf](http://www.coopsantodomingo.com/wp-content/themes/cacsdg/assets/Documentos/Estatuto_COOPAC_SDG_2022.pdf)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2022b). *Memoria Anual 2021*.  
[http://www.coopsantodomingo.com/wp-content/themes/cacsdg/assets/Documentos/Memoria\\_Anual\\_2021\\_compressed.pdf](http://www.coopsantodomingo.com/wp-content/themes/cacsdg/assets/Documentos/Memoria_Anual_2021_compressed.pdf)
- Cooperativa Pacifico. (2022a). *¡Bienvenido/a – Yökoso!* <https://cp.com.pe/pacifico/>
- Cooperativa Pacifico. (2022b). *Buen Gobierno Corporativo*. <https://cp.com.pe/pacifico/buen-gobierno-corporativo/>
- Cooperativa Pacifico. (2022c). *Estados Financieros*. <https://cp.com.pe/pacifico/estados-financieros/>
- Cooperativa Pacifico. (2022d). *Memoria Anual 2021*. <https://cp.com.pe/pacifico/wp-content/uploads/2022/03/Memoria-Anual-2021-Cooperativa-Pacifico.pdf>
- Cooperativa Pacífico. (2022e). *Política de conflicto de intereses por relaciones familiares o afectivas*.  
<https://cp.com.pe/pacifico/wp-content/uploads/2022/01/GCA-GCA-PO-04.1-POLITICA-DE-CONFLICTO-DE-INTERESES-Y-RELACIONES-FAMILIARES.pdf>
- Cracogna, D. (2019, noviembre). *Gobierno corporativo vs. Gobierno cooperativo* [Ponencia]. Congreso Continental de Derecho Corporativo, San José, Costa Rica.  
<https://www.faccargentina.coop/wp-content/uploads/2020/07/Gobierno-corporativo-vs-gobierno-cooperativo-Dante-Cracogna.pdf>
- Decreto Legislativo N° 1531. (2022, 19 de marzo). Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. *Diario Oficial El Peruano* N° 16526, Lima. Perú.  
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2049959-1>

- Decreto Ley N° 25612. (1992, 22 de junio). Régimen de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. *Diario Oficial El Peruano*, Lima. Perú.
- Decreto N° 1068 de 2015. (2015, 26 de mayo). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público. *Diario Oficial de Colombia N° 49.523*. Bogotá. Colombia.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72893>
- Decreto Supremo N° 074-90-TR. (1990, 14 de diciembre). Aprueban el Texto Unico de la Ley General de Cooperativas. *Diario Oficial El Peruano*, Lima. Perú.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/\\$FILE/DECRETO\\_SUPREMO\\_N%C2%BA\\_074\\_90\\_TR.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0C8229556E3DC60305257B5C0051906C/$FILE/DECRETO_SUPREMO_N%C2%BA_074_90_TR.pdf)
- El mercado de créditos informales en el Perú. (2023, 5 de junio). *Instituto Peruano de Economía [IPE]*.  
<https://www.ipe.org.pe/portal/el-mercado-de-creditos-informales-en-el-peru/>
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú [FENACREP]. (2024a). *Conócenos. Misión, Visión y Valores*. <https://fenacrep.org/es/conocenos/mision-vision-valores>
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú [FENACREP]. (2024b). *Conócenos. Nuestra historia*. <https://www.fenacrep.org/es/conocenos/historia>
- Guzmán, V. (2006 - 2009). Economía de la Empresa I. Tema 4. Análisis económico de la empresa. *Open Course Ware*. Universidad de Málaga. <https://ocw.uma.es/mod/resource/view.php?id=1043>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Lei N° 5.764. (1971, 16 de diciembre). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)
- Ley N° 15260 (1964, 4 de diciembre). Ley General de Cooperativas. *Diario Oficial El Peruano*, Lima. Perú. <https://www.deperu.com/legislacion/ley-15260-pdf.html>
- Ley N° 26702. (1996, 6 de diciembre). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. *Diario Oficial El Peruano*, Lima. Perú.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/\\$FILE/26702.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7B3154074498CD5E05257F030072F042/$FILE/26702.pdf)
- Ley N° 26887. (1997, 9 de diciembre). Ley General de Sociedades. *Diario Oficial El Peruano*, Lima. Perú.
- Ley N° 27972. (2003, 27 de mayo). Ley Orgánica de Municipalidades. *Diario Oficial El Peruano N° 8373*, Lima. Perú.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/255705/Ley%20N%C2%BA%2027972%20.pdf.pdf?v=1613145670>

- Ley N° 30607. (2017, 13 de julio). Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). *Diario Oficial El Peruano N° 14139*, Lima. Perú.  
[https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/ADLP/Normas\\_Legales/30607-LEY.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/ADLP/Normas_Legales/30607-LEY.pdf)
- Ley N° 30822. (2018, 19 de julio). Ley que modifica la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y otras normas concordantes, respecto de la regulación y supervisión de las cooperativas de Ahorro y Crédito. *Diario Oficial El Peruano N° 14583*, Lima. Perú.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/154449/Ley\\_30822.pdf?v=1591304726](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/154449/Ley_30822.pdf?v=1591304726)
- Ley N° 79 de 1988. (1989, 10 de enero). Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. *Diario Oficial de Colombia N° 36.648*, Bogotá. Colombia.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211#:~:text=El%20prop%C3%B3sito%20de%20la%20presente,2>
- Ludeña, J., & Salas, I. (2022). *Determinantes del Spread de tasas de interés (activas vs pasivas) en la Banca Peruana*. Universidad del Pacífico.
- Martin, M., Petters, P., Zavaleta, N., López, R., & Inga, J. A. (2012). *Gobiernos corporativos en las cooperativas de ahorro crédito del Perú*. Universidad ESAN
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009). *Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios*. Produce
- Nieto, K. M. (2017). *Cumplimiento de estándares de transparencia como práctica de buen gobierno corporativo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillacoop – sede Quillabamba* [tesis de magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la PUCP.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8370/NIETO\\_SALIZAR\\_KATIA\\_AHORRO\\_CREDITO.pdf;jsessionid=DF97B4AA55F79763BAF6D38D6E9D77A3?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8370/NIETO_SALIZAR_KATIA_AHORRO_CREDITO.pdf;jsessionid=DF97B4AA55F79763BAF6D38D6E9D77A3?sequence=1)
- OCDE. (2004). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE*.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2004/05/oecd-principles-of-corporate-governance-2004\\_g1gh44a5/9788485482726-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2004/05/oecd-principles-of-corporate-governance-2004_g1gh44a5/9788485482726-es.pdf)
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Éditions OCDE.  
<https://www.comex.go.cr/media/1899/principios-de-gobierno-corporativo-de-la-ocde-y-del-g20.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Resolución S.B.S. N° 01011-2022 [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP].(2022, 28 de marzo).  
*Coopac Fortaleza de Ayacucho.*

- <https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/RESOLUCION%20SBS%20N%2001011%20-%202022%20-%20SBS-PRI.pdf>
- Resolución S.B.S. N° 1325-2018 [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP]. (2018, 5 de abril). *Normas Especiales para la implementación de la Ley N° 30607*.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1777/v5.0/Adjuntos/1325-2018.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1777/v5.0/Adjuntos/1325-2018.R.pdf)
- Resolución S.B.S. N° 14353-2009 [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP]. (2009, 30 de octubre). *Por la cual se establecen modificaciones al nuevo Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones*.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/968/v1.0/Adjuntos/14353-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/968/v1.0/Adjuntos/14353-2009.r.pdf)
- Resolución S.B.S. N° 480-2019 [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP]. (2019, 06 de febrero) *Reglamento General de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no Autorizadas a captar recursos del Público*. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/SUPER\\_COOPAC/0480-2019%20R.%20v5%20REGLAMENTO%20GENERAL%20COOPAC.PDF](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/SUPER_COOPAC/0480-2019%20R.%20v5%20REGLAMENTO%20GENERAL%20COOPAC.PDF)
- Resolución S.B.S. N° 5788-2015 [Superintendencia de Banca, Seguros y AFP]. (2015, 25 de setiembre). *Reglamento para la elección de los representantes al directorio de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. [https://intranet2.sbs.gob.pe/dv\\_int\\_cn/1587/v2.0/Adjuntos/5788-2015.R.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1587/v2.0/Adjuntos/5788-2015.R.pdf)
- Ricart, J. E. (1991). *Una Introducción a los Modelos de Agencia*, en Marimon, R. y Calsamiglia, X. (Eds.): *Invitación a la Teoría Económica*. Ariel, p. 195-210.
- Ross, S. A. (1973). *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*. American Economic Association, vol. 63, nº 2, p. 134- 139.
- Saiz, L. & Manzanedo, M. A. (1998). *La Estructura Organizativa. Un Enfoque Económico*. Universidad de Burgos.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2021, diciembre). *Situación del Sistema COOPAC. Avances de la Supervisión a partir de la Ley COOPAC y alcances sobre el régimen de intervención*.  
[https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/Produccion/files/ppt/sbs\\_sistemacoopac\\_dic21\\_10.pdf](https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2021/Produccion/files/ppt/sbs_sistemacoopac_dic21_10.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022a). *COOPAC de Nivel 1 y Nivel 2 en Intervención*.  
<https://www.sbs.gob.pe/coopac/coopac-de-nivel-1-y-nivel-2-en-intervencion>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022b). *COOPAC registradas*.  
<https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/registros/coopac-registradas>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022c). *Estadísticas y publicaciones. Estadísticas Sistema Financiero*. [https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero\\_](https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_)

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022d). *La SBS y sus mandatos*.  
<https://www.sbs.gob.pe/la-sbs-y-sus-mandatos>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2022e). *Sistema de Coopac*.  
<https://www.sbs.gob.pe/coopac>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023a). Información Estadística de Banca Múltiple.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023b). *Información Estadística de Cajas Municipales*.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023c). *Información Estadística de Cajas Rurales*.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023d). *Información Estadística de Empresas de Créditos*.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2023e). *Información Estadística del Sistema COOPAC*.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=67](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=67)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021, 25 de octubre). *Gobierno Cooperativo: El cumplimiento de las atribuciones y deberes de Órganos Directivos*. [video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Qw0u4duiHys>
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2005). *Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. [https://www.woccu.org/documents/Gobernabilidad\\_de\\_CAC](https://www.woccu.org/documents/Gobernabilidad_de_CAC)
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2008, julio). *Estatutos del Consejo Mundial de Cooperativas de ahorro y Crédito (WOCCU)*.  
[http://www.woccu.org/documents/ESTATUTOS\\_de\\_WOCCU\\_2008](http://www.woccu.org/documents/ESTATUTOS_de_WOCCU_2008)
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2021a). *Informe Anual 2021*.  
[https://www.woccu.org/documents/2021\\_Annual\\_Report\\_Spanish](https://www.woccu.org/documents/2021_Annual_Report_Spanish)
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2021b). *Informe Estadístico 2021*.  
[https://www.woccu.org/documents/2021\\_Informe\\_Estadstico](https://www.woccu.org/documents/2021_Informe_Estadstico)
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2023a). *Informe Anual 2023*.  
[https://www.woccu.org/documents/2023\\_Statistical\\_Report\\_EN](https://www.woccu.org/documents/2023_Statistical_Report_EN)
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2023b). *Informe Estadístico 2023*.  
[https://www.woccu.org/documents/2023\\_Statistical\\_Report\\_EN](https://www.woccu.org/documents/2023_Statistical_Report_EN)
- World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2024a). *Our purpose*.  
[https://www.woccu.org/about/our\\_purpose](https://www.woccu.org/about/our_purpose)

World Council of Credit Unions [WOCCU]. (2024b). *What are credit unions?*  
<http://www.creditunionnetwork.eu/>

World Council of Credit Unions [WOCCU]. (s. f.). *Principios de Gobernabilidad.*  
<http://www.woccu.org/documents/GovernancePrinciplesSP>

## Anexos

### Anexo 1 *Análisis detallado de las Cinco Fuerzas de Porter*

#### 1. Amenazas de entrada

Para el análisis de las amenazas de entrada de nuevos competidores, se ha considerado las fuentes de barreras de entrada, aplicables a las COOPAC, señaladas en el artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (Porter, 2008), las cuales se detallan a continuación:

- 1) **Economías de escala por el lado de la oferta** – Debido al componente fijo de los costos de operación y gastos administrativos, aquellas COOPAC que poseen un mayor volumen de préstamos (generación de ingresos) con fuentes de financiamiento adecuadas (tanto en volumen como en tasas de interés), pueden lograr el punto de equilibrio y operar en el largo plazo, por lo que se presenta como una limitante para nuevos competidores la capacidad económica para financiar las actividades hasta lograr el punto de equilibrio.
- 2) **Beneficios de escala por el lado de la demanda** – Además, las COOPAC con una mayor red de agencias, antigüedad, tamaño, entre otros, generan que los socios estén más dispuestos a incorporarse, comparados con aquellas de menor tamaño y menor antigüedad, pues la percepción del riesgo asociado aumenta.
- 3) **Costos para los socios por cambiar de COOPAC** – Los socios pueden incorporarse o retirarse de las COOPAC sin restricciones legales ni costos relevantes por lo que no representa una barrera de entrada.
- 4) **Requisitos de capital, infraestructura y gastos preoperativos** – En este aspecto presentamos:
  - Las COOPAC no tienen requerimientos mínimos de capital en la legislación vigente, a diferencia de un banco u otras microfinancieras.
  - A nivel de infraestructura, las COOPAC requieren destinar recursos para la construcción de una red de agencias, sistemas operativos y contables de gestión de créditos, u otros, sin embargo, depende de qué tamaño quieren tener y pueden hacerlo paulatinamente.
  - Por el lado de gastos preoperativos, se requieren recursos para la gestión de personal (administradores, área contable y de gestión crediticia / atención a los socios), servicios públicos, marketing y otros, siendo el volumen de los gastos dependiente de los recursos disponibles.

Si bien no existen volúmenes mínimos de capital ni gastos, la capacidad de incorporación de socios y captación de recursos dependerá de los importes invertidos.

- 5) **Ventajas de los actores establecidos independiente del tamaño** – Las COOPAC establecidas poseen ventajas comparado con nuevas COOPAC pues poseen mayor experiencia respecto a la tecnología requerida, acceso a mejores fuentes de financiamiento y ubicaciones geográficas, además de experiencia en la gestión de la evaluación y otorgamiento de créditos
- 6) **Políticas gubernamentales restrictivas** – no existen políticas restrictivas que limiten la constitución, registro y operación de nuevas COOPAC. Sin embargo, se debe considerar que la regulación vigente de la SBS por Niveles genera distintos niveles de obligaciones, y, por ende, costos asociados de cumplimiento.

Criterio	Puntaje	Criterio	Puntaje	Criterio	Puntaje
a)	4	c)	1	e)	4
b)	4	d)	2	f)	2
<b>Ponderado</b>	<b>3</b>				

En conclusión, las barreras de entrada para nuevas COOPAC se encuentran principalmente asociadas a las economías de escala por el lado de la oferta y beneficios de escala por el lado de la demanda, pues se requiere un volumen de operaciones (tanto de créditos como de captaciones) para alcanzar el punto de equilibrio y permanecer en el mercado. Además, debido al riesgo económico que representa para cada socio, estos prefieren aquellas COOPAC con mayor antigüedad y tamaño.

## 2. Poder de los proveedores

Se consideran dos grupos relevantes: proveedores de financiamiento (socios de las COOPAC, entidades financieras, fideicomisos del Estado, entre otros), y proveedores de gastos operativos y de capital.

- 1) **De financiamiento – socios:** Los depósitos de los socios no son individualmente materiales y aceptan la tasa pasiva ofrecida, sin embargo, la captación de nuevos recursos o renovación de los depósitos depende de que las tasas sean atractivas.
- 2) **De financiamiento – entidades financieras:** Son las entidades financieras, de fondeo gubernamental o privado, quienes determinan las tasas de interés a ofrecer a la COOPAC ya que por el tamaño del préstamo poseen el poder de negociación.
- 3) **Gastos operativos y capital:** En general se espera que se posea un bajo poder de negociación para estos proveedores, dependiendo de factores como el tamaño de la compra, valor o relevancia del bien o servicio que se vaya a ejecutar, sustitutos, entre otras.

<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Criterio</b>	<b>Puntaje</b>
a)	3	b)	4	c)	1
<b>Ponderado</b>	<b>3</b>				

En conclusión, los proveedores de financiamiento presentan mayor poder de negociación para las COOPAC impactando la tasa pasiva a ofrecer a los socios y obtener de las entidades financieras.

### **3. Poder de los clientes**

Las COOPAC están autorizadas a realizar operaciones únicamente con sus socios. Sin embargo, el proceso de afiliación es sencillo y los requisitos son mínimos, por lo que en la práctica cualquier persona podría inscribirse y ser socio de la COOPAC, y por ende acceder a sus servicios.

Considerando la experiencia y calificación crediticia del socio en el sistema financiero bancario, podrían identificarse algunas clasificaciones de cliente, por ejemplo: socios que trabajan con otras entidades financieras que están en constante búsqueda de mejores tasas, socios que trabajan únicamente con entidades de microfinanzas y que suelen solo recurrir a la entidad más cercana geográficamente, o socios que recién se están incorporando al sistema financiero.

En general, salvo que el monto sea suficientemente atractivo (mayor importe activo o pasivo), las tasas ya están determinadas por las COOPAC y el Socio tendría un bajo poder de negociación.

### **4. Rivalidad entre competidores existentes**

En los últimos años, la rivalidad entre los competidores existentes se ha intensificado debido al interés de incrementar la participación del mercado, siendo realizado a través de crecimiento orgánico (apertura de oficinas en distintas localidades), o inorgánico (adquisición y fusión de entidades financieras, que permiten a grupos económicos participar en el mercado tradicional y micro financiero).

Los competidores tradicionales de las COOPAC suelen ser otras entidades del sistema micro financiero, tales como empresas de crédito, cajas municipales, y cajas rurales. Estas entidades suelen estar presente en las regiones del Perú con un conocimiento particular del perfil del cliente/socio (informal, trabajo temporal, negocio familiar, etc. con ingresos diarios variados) y por ende pueden competir en tasas y beneficios.

Cabe precisar que, en Lima metropolitana, Callao y capitales de cada región (zonas urbanas), el sistema micro financiero cohabita en la misma zona geográfica con las demás entidades del sistema

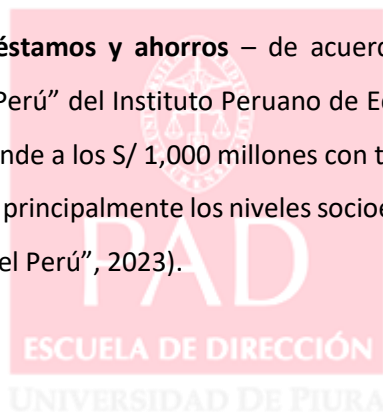
financiero bancario, por lo que el perfil del cliente y objetivos suele determinar qué tipo de entidad bancaria decidirá para sus transacciones financieras.

Por ende, consideramos un **Puntaje de 4**, ya que la competencia es elevada, dependiendo de la relación de los analistas de créditos con el cliente/socio, entendimiento de sus necesidades, el alcance geográfico de las oficinas, entre otros factores.

## 5. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es **media (3)** y comprenden otras entidades financieras del sistema financiero tradicional, otras entidades reguladas y el mercado informal:

- 1) **Sustitutos en sistema financiero tradicional:** Bancos y financieras a través de subsidiarias especializadas debido al conocimiento específico del sector. Además, para las operaciones de carta fianza podrían incluirse las empresas de seguros.
- 2) **Otras entidades reguladas** para fintechs cuyas operaciones se incrementaron desde la pandemia de la Covid-19.
- 3) **Mercado informal de préstamos y ahorros** – de acuerdo con el estudio “El mercado de créditos informales en el Perú” del Instituto Peruano de Economía, el tamaño de los créditos informales en el país asciende a los S/ 1,000 millones con tasas de interés inclusive superiores al 500% cuyos clientes son principalmente los niveles socioeconómicos más bajos (“El mercado de créditos informales en el Perú”, 2023).



## **Anexo 2 Aspectos generales del Gobierno Corporativo**

### **II.1. Análisis de la relación entre el Principal – Agente**

#### **II.1.1. Aspectos generales**

De acuerdo con Cracogna (2019):

La preocupación medular que inspira el Gobierno Corporativo radica en la protección de los inversores – especialmente los pequeños accionistas y los inversores institucionales – que, por lo común no tienen capacidad o interés para participar en el gobierno de las sociedades cotizantes y que se hallan a expensas de las decisiones de los administradores (p. 3).

En ese sentido, será necesario dejar que inversionistas o accionistas cedan la carga de gestionar su inversión o sociedad a administradores con mayor idoneidad técnica. Esto es siempre útil sea porque el inversor no posee los conocimientos necesarios, no le interese participar de la toma de decisiones o su atención deba estar en otros asuntos ajenos a la empresa en cuestión.

Para ello se configura una **relación de agencia**, en el que el Principal - el inversor o accionista de una empresa – contrata a un Agente - un gerente o administrador – para que vele por sus intereses. Como señala Guzmán (2006-2009):

El contrato normalmente implica delegación de autoridad para que el agente tome determinadas decisiones en nombre del principal, y es esa autonomía del agente, unida al entorno de incertidumbre y asimetría de información en que se desarrolla la relación, lo que justifica la generación de problemas de agencia.

El éxito de esta relación va a estar determinado en la medida en que los intereses entre el Principal y el Agente estén alineados, es decir, generar el mayor valor posible para el Principal, así como los estímulos o penalidades a las que el Agente esté sujeto mientras preste sus servicios al Principal. Es importante señalar que esta relación de agencia implica riesgos, que podrían ser mitigados mediante estímulos de corto y largo plazo, así como la aplicación de sistemas de control.

#### **II.1.2. Relación de agencia y conflicto entre el Principal y Agente**

Tal como señala Guzmán (2006-2009):

Una relación de agencia se define a través de un contrato explícito o implícito en el que una parte, el/los agente/s, se compromete a llevar a cabo determinadas acciones en beneficio de la otra parte, el/los principal/es (Jensen y Meckling, 1976).

La relación de agencia es una de las primeras y más comunes formas de interacción social. Jensen y Meckling (1976) definen esta relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de *autoridad en el agente para tomar decisiones*.

Ricart (1991) expone que las relaciones de agencia están presentes en muchas ocasiones (el médico sería el agente del enfermo o una empresa de diseño gráfico podría ser el agente de otra que quiera un nuevo logotipo). Dentro de la empresa encontramos también, multitud de relaciones de agencia, como, por ejemplo, entre clientes o proveedores y la empresa (Saiz y Manzanedo, 1998), entre accionistas y gerente (Jensen y Meckling, 1976) o entre empleadores y empleados (Ross, 1973).

En la medida que los intereses del administrador estén menos alineados a los del inversor, pueden ocurrir diferentes conflictos, algunos de los cuales identificamos:

- 1) Las partes buscan su propio interés: el socio o accionista espera que se maximice el valor de su inversión, y el administrador busca obtener beneficios tangibles en el corto plazo y satisfacer sus necesidades.
- 2) Asimetría de la información en la toma de decisiones, ya que usualmente es el administrador quien goza de más información con la cual poder tomar decisiones en favor de la empresa. Estas decisiones podrían no satisfacer al inversor al desconocer la motivación o razones de estas.
- 3) Existencia del riesgo moral, que permite al administrador tomar decisiones ya que el riesgo no es asumido por este, siendo finalmente del inversor.

### II.1.3. Costos asociados

Tal como señala Guzmán (2006-2009):

Tanto el principal como el agente buscan la maximización de su riqueza. Teniendo en cuenta la incertidumbre inherente, el principal puede limitar las desviaciones en el comportamiento del agente respecto a lo pactado, estableciendo un sistema de incentivos adecuado, o incurriendo en una serie de costes conocidos como costes de agencia, dentro de los cuales es útil distinguir:

- **Costes de formalización:** Diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones de las partes.
- **Costes de supervisión:** en los que incurre el principal para la selección de la persona idónea antes de la firma del contrato y tras la firma de éste, para controlar la actividad del agente.
- **Costes de garantía:** Abonados por el agente para garantizar al principal que no realizará acciones perjudiciales para éste.
- **Pérdida residual:** es la pérdida del principal por las decisiones que adopta el agente y que se desvían de las pactadas en el contrato.

En general, los costos asociados deberían de ser menores que los potenciales beneficios que obtendría el accionista por las inversiones que viene administrando el Agente, de tal manera que se genera un valor agregado al Principal.

## **II.2. Marco del Gobierno Corporativo según la OCDE**

Como consecuencia de la relación de agencia y las potenciales diferencias de los objetivos entre el Principal y Agente, surge el concepto de Gobierno Corporativo, el cual es definido por la OCDE (2016) como:

Un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El Gobierno Corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución (p. 11).

De tal manera que se establecen mecanismos que permitan la alineación de ambos objetivos, protección al mercado, entre otros.

Para ello, la OCDE junto con el G20 ha desarrollado un grupo de principios que permiten brindar un marco general para el Buen Gobierno Corporativo el cual ha sido detallado en el siguiente apartado. Además, en esta misma sección se comenta además las teorías de la agencia (modelo de *shareholders value*) y su comparación con la teoría de redes (modelo de *stakeholders value*), siendo el último una ampliación de la idea que el Gobierno Corporativo no sólo busca proteger al accionista si no a todos los involucrados.

### **II.2.1. Principios de Gobierno Corporativo**

La OCDE (2016) establece que el objetivo del Gobierno Corporativo es:

Facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido al desarrollo de sociedades más inclusivas (p. 9).

Para ello, se poseen unos Principios de Gobierno Corporativo sugeridos por la OCDE y el G20 que buscan “favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible” (OCDE, 2016, p. 11), debido a que los objetivos del principal y el agente podrían no estar alineados, por lo que se busca la protección de los accionistas (institucionales, fondos de pensiones, etc.) y del mercado, además de aquellas personas que laboran en las compañías. Los principios se listan en la Tabla 22 y han sido obtenidos de la publicación realizada por la OCDE (2016).

**Tabla 22** Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20

Capítulo	El marco del buen gobierno corporativo...	Aspectos relevantes
I. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	...promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionalidad en los marcos de gobierno corporativo, respecto al tamaño de la empresa.</li> <li>- La regulación de los mercados de valores favorecerá un gobierno corporativo eficaz, además que las autoridades competentes en materia de supervisión, regulación y garantía del cumplimiento dispondrán de las facultades, la integridad y los recursos suficientes para cumplir sus obligaciones.</li> <li>- Mejora de la cooperación transfronteriza (intercambio de información).</li> </ul>
II. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave	...protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar derechos fundamentales de los accionistas (participación en las Juntas, venta, dividendos, cambios relevantes, elección de miembros del Consejo de Administración, etc.).</li> <li>- Trato equitativo a accionistas.</li> <li>- Remuneración con acciones al Consejo y empleados debe ser aprobada por los accionistas.</li> <li>- Voto presencial y no presencial, eliminando obstáculos para el voto transfronterizo.</li> <li>- Los accionistas minoritarios gozarán de protección frente a actos abusivos por parte de los accionistas mayoritarios.</li> </ul>
III. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios	...proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al bien gobierno corporativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los inversores que actúen en calidad de fiduciarios revelarán sus políticas en materia de gobierno corporativo.</li> <li>- Los custodios o representantes votarán con arreglo a las instrucciones del beneficiario efectivo de las acciones.</li> <li>- Comunicación de conflictos de intereses sustanciales.</li> <li>- Prohibición de operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado.</li> </ul>

Capítulo	El marco del buen gobierno corporativo...	Aspectos relevantes
IV. Papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo	...reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas engloban contribuciones de actores interesados: inversores, trabajadores, acreedores, clientes, proveedores y otros actores interesados.</li> <li>- Respecto a los derechos de los actores interesados, incluyendo reparación eficaz en caso de vulneración.</li> <li>- Desarrollo de mecanismos de participación para los trabajadores, además de acceso a información (de encontrarse facultados).</li> </ul>
V. Divulgación de información transparencia	...garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad, y sus órganos de Gobierno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revelación de información relevante como resultados financieros, objetivos e información no financiera, grandes accionistas, retribución del Consejo y altos directivos (además de cualificación, proceso de selección, cargos en otras entidades. etc.), operaciones con vinculadas, riesgos, entre otros.</li> <li>- Auditoría anual. Los auditores responderán antes los accionistas y se comprometerán ante la empresa a actuar con la debida diligencia profesional.</li> </ul>
VI. Las responsabilidades del consejo de administración	...garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los miembros del Consejo deben de actuar de buena fe, con la diligencia y atención debida, obrar de forma ética, desempeñar funciones clave (estrategia corporativa, planes de negocio / presupuestos, nombramiento de los ejecutivos, adaptar las remuneraciones de los ejecutivos a los intereses de largo plazo de la empresa y accionistas, garantizar la integridad de los sistemas de presentación de informes contables y financieros), entre otros.</li> <li>- Las funciones se cumplen de manera equitativa a todos los accionistas (una vez elegidos no velan sólo por los intereses de aquellos que lo eligieron).</li> </ul>

Nota. OCDE (2016)

Como se observa en la Tabla 22, varios de los principios están principalmente enfocados a corporaciones, con múltiples accionistas y con miembros de la dirección o consejo que no forman parte del accionariado, cuyo interés es proteger los intereses de los accionistas buscando un marco proporcional al tamaño de la entidad que permita tener un adecuado nivel de costo/beneficio (reduciendo por ejemplo las tasas de deuda o de costo de capital que pudiesen estar involucrados).

Sin embargo, algunos de dichos principios no pueden ser aplicados a las COOPAC pues su modelo de negocio y estructura de gobierno es diferente (ver Capítulo 1). Por ende, en la siguiente sección profundizamos los modelos sobre los que se pueden basar el Gobierno Corporativo: Modelo de *Shareholders* y Modelo de *Stakeholders*, y cómo éste último se alinea a las COOPAC, además en la sección 3.3 explicamos el modelo de Gobierno sugerido el WOCCU para las COOPAC.

### **II.2.2. Modelo de Gobierno Corporativo**

De acuerdo con la OCDE (2004):

El Gobierno Corporativo involucra un conjunto de relaciones entre la gerencia de la compañía, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas. El Gobierno Corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía y se determinan los medios para lograr esos objetivos y el monitoreo del desempeño (p. 10).

Además de la teoría de la agencia, que busca entender la relación entre el Agente y el Principal, surge también, como indica Guzmán (2006-2009):

El modelo Stakeholders con una tradición legal alemana tiene por objetivo cubrir las necesidades de todos los grupos de interés, se caracteriza por una estructura de capital concentrada en pocos propietarios, un mayor acceso al financiamiento a través de instituciones financieras como los bancos, la estabilidad laboral y el fomento del compromiso de los empleados como elemento principal del Gobierno Corporativo.

Dicho modelo, por ende, busca incorporar grupos de interés que se afectan durante la administración de la compañía como clientes, proveedores, empleados, entidades financieras, entre otros, por lo que se busca no solo el beneficio de los accionistas, si no un valor en conjunto para la sociedad.

A continuación, en la Tabla 23, se muestra el resumen sugerido por Guzmán, preparado por Acosta (2017):

**Tabla 23** Características relevantes de los modelos

Aspecto	Modelo de Shareholders	Modelo de Stakeholders
<b>Teoría</b>	<b>Teoría de la agencia</b>	<b>Teoría de redes y del servidor</b>
<b>Conceptualización</b>	El gobierno corporativo tiene relación con los sistemas de control para que aquellos que proporcionan recursos financieros a una empresa se aseguren una rentabilidad adecuada por sus inversiones, mediante una gestión eficientemente por parte de los directivos (Sheifer y Vishny, 1997).	El gobierno corporativo es un sistema que regula, equilibra las actividades entre accionistas mayoritarios y minoritarios, ejecutivos y el Consejo de la Administración, con el objetivo de incrementar la confianza entre los grupos de interés ( <i>stakeholders</i> ) y de aumentar los resultados económicos (Morck, 2014).
<b>Estructura de gobierno</b>	Principal, agente, Consejo de la Administración	Principal, agente, Consejo de la Administración y Grupos de interés
<b>Beneficiario</b>	Prioriza los intereses de los accionistas	Toda la organización
<b>Objetivo</b>	Maximizar los beneficios del accionista	Conseguir múltiples objetivos de las diferentes partes con diversidad de intereses
<b>Mercado de valores</b>	Mayor financiamiento empresarial por medio del mercado de valores	Existe una gran participación de los bancos en el financiamiento
<b>Capital social</b>	No existe concentración del capital accionario en pocas manos	Existe una tendencia a la concentración del capital accionario en pocos propietarios
<b>Incentivos</b>	Mayores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad	Menores incentivos económicos a los directivos en función de la rentabilidad
<b>Alineación de intereses</b>	A través de herramientas del mercado	El papel central en la alineación de intereses lo cumplen con los consejos de administración
<b>Estabilidad laboral</b>	Menor estabilidad laboral	Mayor estabilidad laboral
<b>Proceso de gobernanza</b>	Control	Coordinación, cooperación y resolución de conflictos
<b>Modelo de comportamiento organizacional</b>	Económico	Social

Nota. Acosta (2017)

La visión de negocio de las COOPAC es una mezcla de ambos modelos, teniendo más semejanza con el **modelo de Stakeholders**, pues:

- El beneficiario es toda la organización, buscando conseguir múltiples objetivos: utilidad neta para la continuidad del negocio, mejores tasas activas y pasivas para los socios, beneficio para los empleados y sociedad,
- Existen menores incentivos económicos en función de la rentabilidad, con un enfoque social.
- Excepto porque no existe tendencia a la concentración del capital accionario en pocos propietarios.

