



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE COFIDE

Luigi Berrospi-Pedreschi

Lima, septiembre de 2016

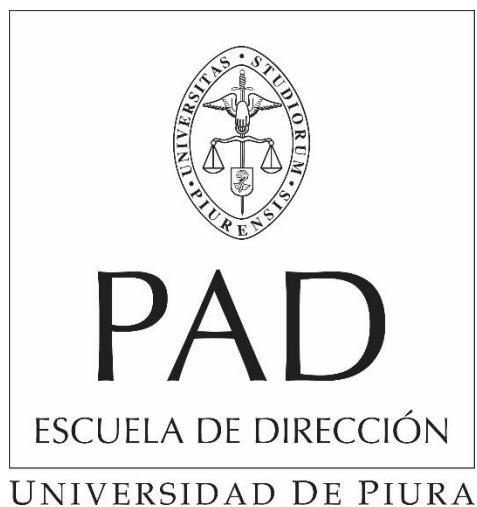
PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia
[Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



PROGRAMA
SENIOR EXECUTIVE MBA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE
COFIDE

Luigi Berrospi Pedreschi

Lima, 20 de Setiembre de 2016

PRÓLOGO

Dedico esta tesis a mi familia que siempre me apoyan y alientan a seguir desarrollándome tanto en lo personal como en lo profesional y también a todos los profesores del PAD que supieron transmitir sus conocimientos, métodos y experiencias a lo largo de esta maestría, algunos de estos conocimientos y metodologías se aplican a esta tesis.

El objetivo de esta tesis es generar un diagnóstico de la estructura y cultura organizacional alineada a la estrategia y al modelo de negocio, a fin de lograr que la gestión del talento humano de la organización permita reducir las brechas identificadas entre la estructura y cultura actual respecto a la deseada y con ello alcanzar la excelencia en la gestión de manera evolutiva con el objetivo de cumplir nuestra misión y visión estratégica.

Índice General

PRÓLOGO	2
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULOS.....	9
1. El Modelo de Negocio	9
1.1 Misión.....	10
1.2 Visión.....	10
1.3 Valores.....	11
1.3.1 Los valores Core	11
1.3.2 Los valores Soporte	12
1.4 Objetivos Estratégicos.....	13
2. Análisis Interno y Externo	17
2.1 Diagnóstico Externo	17
2.1.1 Entorno Económico	17
2.1.2 Entorno Social	19
2.1.3 Diagnósticos Sectoriales.....	20
2.1.3.1 Sector Financiero	20
2.1.3.2 Sector Infraestructura	23
2.1.3.3 Sector MYPE	26
2.1.3.4 Sector Emprendimiento	28
2.2 Diagnóstico Interno	30
2.2.1 Líneas de Negocio.....	32
2.2.2 Programas de Inclusión y Emprendimiento	35
2.2.2.1 Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural – PRIDER	35
2.2.2.2 Servicios de Desarrollo Empresarial	37
2.2.3 Desempeño Financiero.....	39
2.2.3.1 Calificación de Riesgo	39
2.2.3.2 Situación Financiera	41
2.2.4 Gestión Corporativa	46
2.2.4.1 Certificación ISO	46
2.2.4.2 Gobierno Corporativo	47

2.2.4.3	<i>Posicionamiento</i>	47
2.2.4.4	<i>Great Place to Work</i>	48
3.	Diagnóstico Estratégico	51
3.1	Estrategia vigente	51
3.1.1	Asegurar la sostenibilidad de COFIDE	52
3.1.2	Enfocar y potenciar la inversión productiva e infraestructura integrando las líneas de negocio de financiamiento, fideicomisos y programas de inclusión/emprendimiento	53
3.1.3	Fortalecer el rol de COFIDE en el apoyo a la MYPE	55
3.1.4	Desarrollar infraestructura social e inversión descentralizada	56
3.1.5	Posicionar a COFIDE como Banco de Desarrollo del país	57
3.1.6	Buscar la excelencia en la gestión	58
3.2	Diagnóstico y Definición de la Cultura Organizacional	59
3.2.1	Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de COFIDE 2012 al 2017	59
3.2.1.1	<i>Metodología</i>	59
3.2.1.1.1	<i>Resultado Obtenido de la Cultura Actual y Deseada</i>	59
3.2.1.2	<i>Brechas Culturales</i>	61
3.2.1.3	<i>Planes de Acción para Fortalecer la Cultura Esperada</i>	63
3.2.2	Análisis y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de COFIDE 2017 al 2021	66
3.2.2.1	<i>Metodología</i>	66
3.2.2.1.1	<i>Resultado Obtenido de la Cultura Actual y Deseada</i>	68
3.2.2.2	<i>Brechas Culturales y Planes de Acción</i>	69
3.2.2.3	<i>Conclusiones</i>	72
3.3	Diagnóstico y Definición de la Estructura Organizacional	75
3.3.1	Diagnóstico de la Estructura Organizacional Actual	75
3.3.2	Análisis de la Estructura Organizacional Deseada	76
3.3.2.1	<i>Líneas de Negocio</i>	77
3.3.2.2	<i>Líneas de Soporte</i>	78
3.3.2.3	<i>Líneas de Soporte Estratégico</i>	79
3.3.2.4	<i>Modelo de Interacciones</i>	80
3.3.2.4.1	<i>Modelo de Interacciones: Líneas de Negocio MYPES / Microfinanzas</i>	81
3.3.2.4.2	<i>Modelo de Interacciones: Líneas de Negocio Emprendimiento (Innovación)</i>	81
3.3.2.4.3	<i>Modelo de Interacciones: Líneas de Negocio Infraestructura / Corporativo / Fideicomiso</i>	82
3.3.2.5	<i>Sistemas de Dirección</i>	82

3.3.3	Brechas de la Estructura Organizacional Deseada	84
3.3.4	Planes de Acción.....	85
3.3.5	Conclusiones.....	87
4.	Propuesta y Planes de Acción	87
4.1	Cultura Organizacional	87
4.2	Estructura Organizacional	89
	CONCLUSIONES	93
	FUENTES	96