



# **CONSULTORÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN NUEVO PLAN ESTRATÉGICO PERIODO 2021-2025 PARA LA ASOCIACIÓN MUTUALISTA DE TÉCNICOS Y SUBOFICIALES DE LA FUERZA AÉREA DEL PERÚ - MUTUAFAP**

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
REFORMULADO 2021-2025**



**Lima, 01 de julio del 2021**



## Contenido

1.	Resumen ejecutivo .....	3
2.	Antecedentes.....	4
3.	Objetivos del informe.....	5
4.	Metodología.....	5
5.	Lineamientos estratégicos .....	6
5.1.	Misión .....	6
5.2.	Visión.....	7
5.3.	Principios de la gestión.....	7
6.	Análisis estratégico .....	7
6.1.	Diagnóstico interno .....	8
6.2.	Diagnóstico externo.....	10
6.3.	Cuadro de perspectivas, objetivos estratégicos y objetivos operativos .....	10
6.4.	Cuadro de objetivos estratégicos, operativos, indicadores y metas .....	12
6.5.	Mapa estratégico.....	15
7.	Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025.....	16
7.1.	Presentación .....	16
7.2.	Marco Institucional .....	17
7.3.	Programación de indicadores, metas y objetivos operativos .....	21
7.4.	Priorización de estrategias según objetivo operativo.....	23
8.	Conclusiones.....	28



## 1. Resumen ejecutivo

El presente documento presenta el Plan Estratégico Institucional 2021-2025 de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales FAP (MUTUAFAP), en el cual los lineamientos estratégicos se han formulado sobre la base del estudio del desempeño actual de gestión de la Mutual, así como del análisis externo a nivel de asociados y diagnóstico interno realizado con los directivos, jefes y otros colaboradores que desempeñan labores transversales en la institución.

Este documento permite alinear los objetivos institucionales en base a una prestación de servicios de calidad y una gestión estratégica organizacional moderna con transparencia y eficiencia; mediante el diagnóstico de análisis FODA, ratificando las fortalezas y aplicando estrategias para superar las debilidades, así mismo, aprovechando las oportunidades y soslayando las amenazas.

Para la elaboración del Plan Estratégico se efectuó entrevistas de profundidad a los directivos y jefes de área de la MUTUAFAP, así como encuestas online a los asociados, encuestas de Stakeholders y un estudio comparativo con el sector o Benchmarking. A partir de este diagnóstico se define la Visión y Misión de la MUTUAFAP, perspectivas, objetivos estratégicos, objetivos operativos, estrategias e indicadores.

Por otro lado, el Plan Estratégico de MUTUAFAP constituye una herramienta de gestión que integra las actividades que permitan orientar los recursos para lograr los objetivos establecidos, así como para obtener resultados tangibles.

Finalmente, se elaboró el consolidado de los objetivos estratégicos y operacionales tomando la metodología del *Balanced Score Card*, el cuál emplea una herramienta para el seguimiento y monitoreo del Plan Estratégico, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos, mediante el control de indicadores KPI (*Key Performance Indicators*) y la semaforización de las actividades.

El compromiso de todos los integrantes de la institución será muy importante para cumplir con los objetivos trazados, de esa manera se espera que los actuales colaboradores de la Mutual garanticen anticipadamente el cumplimiento pleno del Plan Estratégico Institucional 2021-2025.

## 2. Antecedentes

La MUTUAFAP viene ejecutando en la actualidad la Formulación del Plan Estratégico Institucional-PEI (2021-2025), considerando los cambios en el entorno interno y externo de la entidad.

El mencionado proceso del planeamiento institucional se viene desarrollando de acuerdo al siguiente cronograma de trabajo:

Cronograma de Trabajo		
<b>1</b>	<b>Análisis Estratégico para la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales FAP</b>	<b>Desarrollo de Actividades</b>
<b>1.1</b>	<b>Presentación del Producto 1: Plan de Trabajo</b>	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>1.1.2</b>	Revisión de información del entorno a la MUTUAFAP.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>1.1.3</b>	Analizar estudios del sector para identificar los escenarios.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2</b>	<b>Diseño y construcción de la Estructura del PEI para un periodo de 5 años</b>	
<b>2.1</b>	<b>Presentación del Producto 2: Diagnóstico Institucional</b>	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2.2</b>	Estudio del entorno (interno y externo) mediante análisis FODA.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2.3</b>	Entrevistas con directivos, jefes y grupos interesados.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2.4</b>	Realización de encuestas a asociados.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2.5</b>	Realización de análisis de actores-PEST (Stakeholders)	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2.6</b>	Elaboración del Benchmarking	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>2.7</b>	Sistematización de la información	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3</b>	<b>Redacción y presentación del Producto 3: Informe Final</b>	
<b>3.1</b>	<b>Presentación del Producto 3: PEI 2021-2025</b>	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.2</b>	Solicitud, validación y análisis de información clave de la organización.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.3</b>	Se analizarán las capacidades de la MUTUAFAP para aprovechar las fortalezas y debilidades presentes y alinearla a objetivos, oportunidades y amenazas previstas en el análisis del entorno.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.4</b>	Se obtendrá la percepción de los miembros de la organización sobre las capacidades internas.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.5</b>	Sistematización de los avances.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.6</b>	Formulación de estrategias, indicadores y metas.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.7</b>	Elaboración del análisis estratégico a nivel interno y externo.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.8</b>	Elaboración del mapa estratégico.	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.9</b>	Elaboración del PEI 2021 - 2025	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.13</b>	Elaboración de la herramienta informática según el BSC	<b>Actividad desarrollada</b>
<b>3.14</b>	Redacción de conclusiones finales	<b>Actividad desarrollada</b>



### 3. Objetivos del informe

Presentar los resultados preliminares del Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025, que incluye una revisión de los documentos de gestión (como el Estatuto Institucional), la evaluación de Stakeholders, encuestas a los directivos y jefes, así como también a los asociados de la Mutual.

Todos estos insumos fueron importantes para la elaboración de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, que es un componente importante para la elaboración de la misión y visión institucional, de los cuales se desprenden objetivos, estrategias, indicadores y metas anuales, que son materia de este informe.

Por ello, la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales FAP se ha propuesto tener un manejo institucional sobre la base de un sistema de planeamiento, es así que en el contexto de la formulación del PEI 2021- 2025 se revela la concentración de metas proyectadas, basadas fundamentalmente en 07 acciones estratégicas y operacionales los cuales son: incrementar el número de asociados, fomentar el compromiso mutualista, maximizar la solidez financiera, incrementar ingresos institucionales, simplificar procesos, capacitar asociados y desarrollar capacidades en los trabajadores.

### 4. Metodología

Para elaborar el Plan Estratégico Institucional de la MUTUAFAP se ha seguido una metodología con un enfoque altamente participativo, entre Directivos, jefes y colaboradores, así como Asociados. Las actividades desarrolladas se detallan a continuación:

#### **a) Encuesta online a asociados para reconocer FODA**

Esta herramienta nos permitió identificar las características internas de la organización como son las Fortalezas y Debilidades; asimismo, permite definir las condiciones externas donde opera la organización que son las Oportunidades y Amenazas, todo esto bajo la visión de los Asociados de la Mutual.

Este análisis se realizó para identificar cuál es la situación actual de la organización internamente y cuál es su relación con el entorno. El éxito de la herramienta residió en el proceso participativo del mismo. Así los Asociados de la MUTUAFAP perciben que formaron parte del proceso de elaboración del FODA.

## **b) Entrevista a Directivos y Jefes para reconocer FODA y Stakeholders**

La entrevista a directivos y jefes es una herramienta poderosa que permitió ahondar en información clave respecto de la marcha de la organización, lo cual resultó en la identificación de características internas (Fortalezas y Debilidades), y características externas (Oportunidades y Amenazas).

Asimismo, esta herramienta facilitó la evaluación del entorno en donde se desenvuelve la organización. Así tenemos que los 4 puntos por relevar son el ambiente Político, Económico, Social y Tecnológico.

## **c) Talleres de trabajo grupal para elaboración del FODA y Objetivos**

Para actividad se recurrió a la realización de 3 talleres – Talleres Top Management – que invocó a asociados, directivos, jefes y colaboradores de la MUTUAFAP, jefes de áreas y directivos de filiales a participar del diseño del nuevo plan estratégico periodo 2021-2025, a nivel de misión, visión, lineamientos, objetivos, estrategias.

## **d) Benchmarking**

Esta herramienta facilita la obtención de información comparativa respecto a las entidades similares al perfil de la institución, con la finalidad de identificar buenas prácticas y alinear sus expectativas con las metas, objetivos y logros planteados con el mercado.

## **5. Lineamientos estratégicos**

A continuación, se presentan los lineamientos estratégicos institucionales de la MUTUFAP en el periodo 2021 – 2025; los mismos que fueron elaborados con la participación de los principales grupos de interés y ajustados en los talleres de inmersión:

### **5.1. Misión**

La misión resultante en el primer taller Top Management, fue una síntesis de las misiones que elaboraron los seis grupos de trabajo que se conformaron, teniendo como resultado la siguiente:



### MISIÓN

**Brindar auxilios mutuales, crédito social y otros servicios con altos estándares de innovación, calidad, tecnología y personal comprometido basado en valores y principios Mutualistas.**

## 5.2. Visión

Al igual que la misión, la visión resultante en el primer taller Top Management, fue una síntesis de las seis visiones que elaboraron cada grupo de trabajo, que dio como resultado lo siguiente:

### VISIÓN

**Al 2025, ser una asociación mutualista líder a nivel nacional, comprometida con el bienestar y desarrollo integral de sus asociados y familiares, generadora de recursos para su propio desarrollo y sostenibilidad, con sentido social y solidario.**

## 5.3. Principios de la gestión

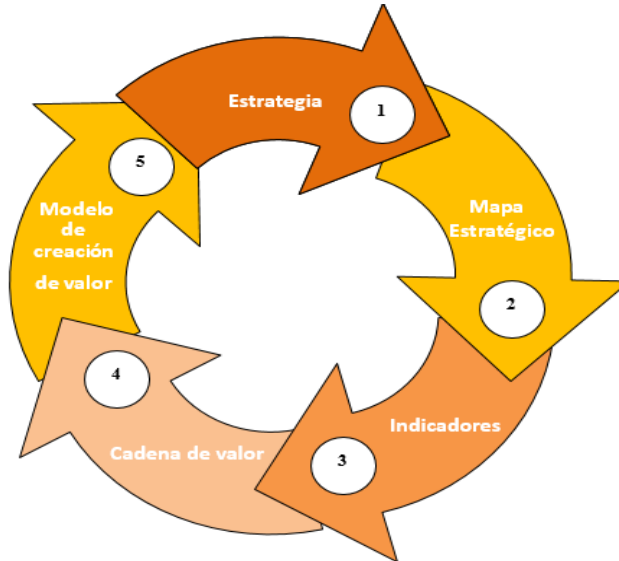
Los principios que guiarán el día a día de la MUTUAFAP hasta la obtención de la visión institucional y el logro de los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Enfoque de asociado.
- Liderazgo.
- Competitividad, a través de la diferenciación en la calidad de atención a los asociados.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Mejora continua.
- Participación de los colaboradores.

## 6. Análisis estratégico

El análisis estratégico consiste en realizar un diagnóstico interno y externo. En el diagnóstico interno se evaluaron fortalezas y debilidades, de esa manera se identificó la cadena de valor y procesos críticos de la Mutual. Por otro lado, el diagnóstico externo evalúa las oportunidades y amenazas, en ese sentido, se realizó un análisis del entorno externo e interno.

### Ciclo del análisis estratégico



#### 6.1. Diagnóstico interno

Los principales resultados se tomaron de cuatro dimensiones internas de la institución, que son: personas/recursos humanos, tecnología/conocimiento, procesos de gestión y/o administrativos e infraestructura organizacional.

#### Diagnóstico Interno: Fortalezas y debilidades

	Fortalezas	Debilidades
<b>Personas/RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capacitado a sus funciones.</li> <li>Personal comprometido, empeñoso y con ganas de superarse.</li> <li>Alto lazo de confraternidad entre los trabajadores.</li> <li>Adecuada cantidad personal para las labores.</li> <li>Comunicación constante y fluida del jefe de área hacia colaboradores.</li> <li>Directivos con buen trato al personal de asociados y público / buen clima laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En determinados momentos hace falta personal.</li> <li>Capacitación al personal en Atenciones al Público.</li> <li>Más conocimiento en el tema de RRHH</li> <li>No se aprovecha las herramientas</li> <li>Limitaciones por la pandemia</li> </ul>



<p><b>Tecnología/ Conocimiento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos informáticos con información actualizada.</li> <li>• Se cuenta con Sistema Genesis y Contasis.</li> <li>• Personal técnico especializado y actualizado.</li> <li>• Permite tener actualizado el padrón de asociados, darles soporte y comunicación constante con ellos</li> <li>• Predisposición del personal para adaptarse a los nuevos adelantos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de implementación de un software que permita la integración con filiales y entre áreas</li> <li>• La red en región es baja</li> <li>• Falta implementación en cuanto a seguridad y softwares actualizados</li> <li>• Las personas mayores dificultades en el sistema</li> </ul>
<p><b>Procesos de gestión y/o administrativos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez en los procesos administrativos.</li> <li>• Personal con amplia experiencia en los procesos de gestión, acorde a las exigencias requeridas</li> <li>• Reuniones entre los Consejos, para mejora de gestión</li> <li>• Se cuenta con normativas que rigen para la atención de beneficios de los asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La centralización de los procesos y trámites.</li> <li>• Herramientas administrativas virtuales</li> <li>• Carencia para ponerse de acuerdo en la elaboración de un proceso.</li> <li>• Actualización en diferentes Reglamentos</li> <li>• Trámite burocrático</li> <li>• Ejecución de presupuestos y selección de recursos humanos</li> </ul>
<p><b>Infraestructura Institucional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio propio generador de ingresos por alquiler de ambientes.</li> <li>• Los ambientes son propicios para la atención a los asociados (oficinas)</li> <li>• Ubicación de Sedes en Zonas Céntricas - Estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mantenimiento</li> <li>• Su alto costo por mantenimiento</li> <li>• Falta explotar espacio y recursos</li> <li>• El poco uso por la pandemia</li> <li>• Ambientes reducidos para atender a los asociados, por alquiler.</li> </ul>

## 6.2. Diagnóstico externo

### Oportunidades y amenazas

Teniendo en cuenta el contexto macroeconómico y social en el cual la MUTUAFAPT desarrolla sus actividades, se tuvo como resultado el siguiente diagnóstico en cuanto oportunidades y amenazas:

#### Oportunidades y amenazas

	Oportunidades	Amenazas
Principales Temas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de la Fuerza Aérea en el proceso de descuentos del personal militar.</li> <li>• Expansión de filiales en provincias a diferencia de la competencia.</li> <li>• Alquiler de espacios a otras instituciones, hospedaje, restaurante ubicación céntrica.</li> <li>• Facilidad de créditos y servicios.</li> <li>• Captar Asociados nuevos asociados jóvenes con distintos servicios que les favorezcan.</li> <li>• Recuperación de asociados.</li> <li>• Convenios con otras empresas.</li> <li>• Relacionarse interinstitucionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de número de asociados fallecidos presupuestados anualmente.</li> <li>• La economía nacional, pandemias, falta de contingencias.</li> <li>• Cambios tecnológicos</li> <li>• Instituciones financieras con propuestas nuevas.</li> <li>• Inseguridad en el sector Financiero.</li> <li>• Disminución en la captación de asociados.</li> </ul>

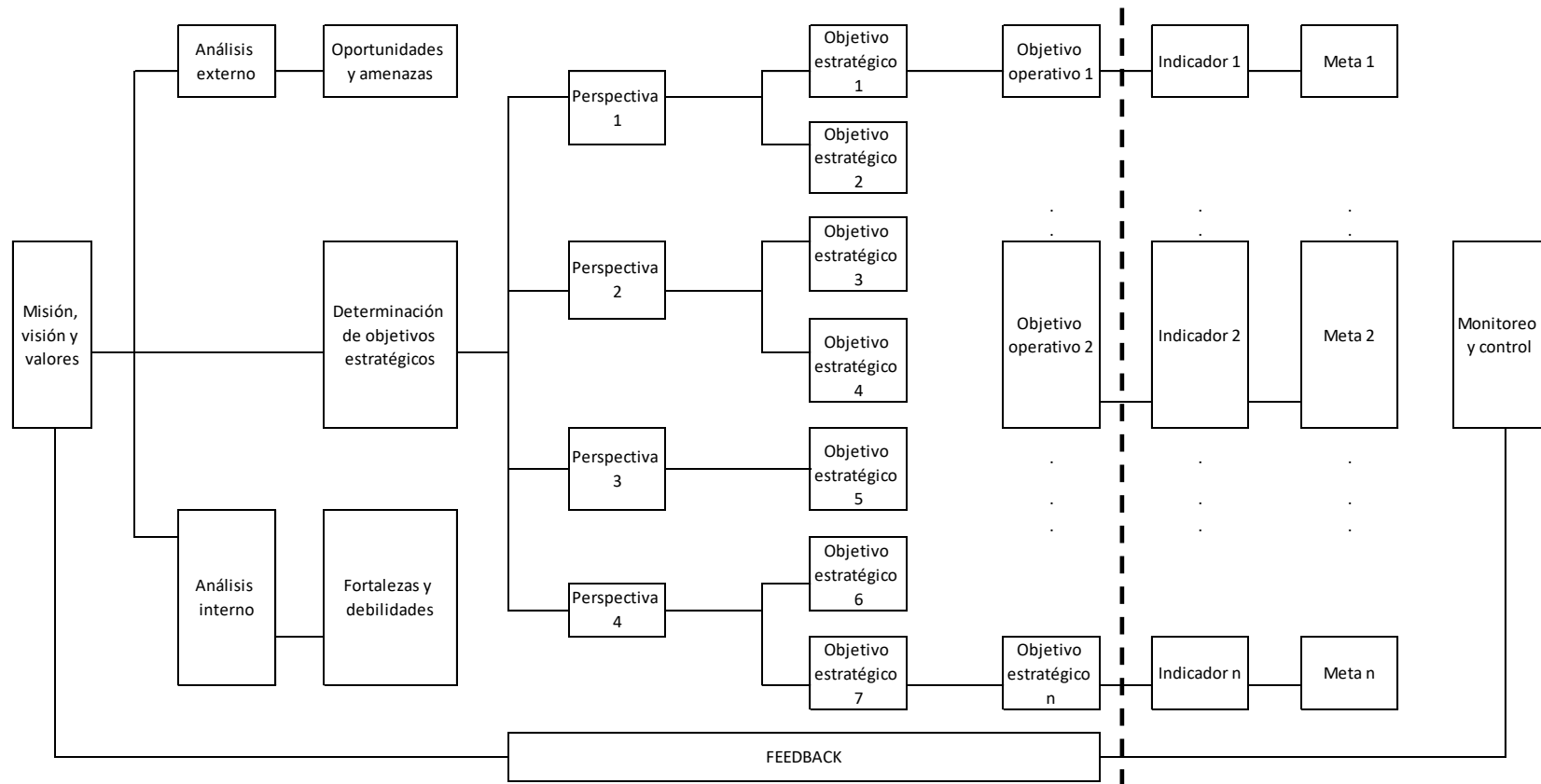
## 6.3. Cuadro de perspectivas, objetivos estratégicos y objetivos operativos

Los objetivos estratégicos componen el modelo de gestión estratégica que ayuda a transformar la visión y la estrategia en resultados tangibles, asimismo alinean los indicadores de desempeño con la misión y los objetivos operativos. En ese sentido se definió cuatro perspectivas (*drivers*) las cuales son los pilares de la MUTUAFAPT.

## Procedimiento para el análisis de perspectivas, objetivos estratégicos, operativos, indicadores y metas

Hasta aquí lo que se ha desarrollado en forma previa a la elaboración del Plan Estratégico propiamente dicho ha sido el análisis FODA y la revisión de cambios posibles en la Misión y Visión institucional, en adelante el proceso hasta culminar con el Plan estratégico incluye los siguientes pasos:

1. Determinar las Perspectivas estratégicas a partir de los criterios del Balanced Scorecard (BSC).
2. Determinar los Objetivos estratégicos que corresponden a cada Perspectiva.
3. Elaboración del Mapa estratégico.
4. Definir las estrategias que corresponden a cada objetivo.
5. Definir los indicadores de medición que nos permitirán evaluar el logro de objetivos.
6. Determinar las metas anuales para el periodo de proyección.
7. Nombrar los responsables de ejecutar las acciones que llevarán a cumplir con las estrategias definidas, las metas anuales y por lo tanto con los objetivos.



A continuación, se presentan por Perspectivas Estratégicas de la metodología Balanced Score Card propuesta, los objetivos, estrategias, indicadores y metas elaborados en los Talleres de Planeamiento Estratégico desarrollados:

Driver (Perspectiva Estratégica)	Código	Objetivos Estratégicos
Asociados	OE1	Incrementar el número de asociados mediante campañas agresivas de afiliación
	OE2	Fomentar el compromiso Mutualista afianzando los lazos de unión con los asociados y familiares
Financiero	OE3	Maximizar la solidez y rentabilizar las operaciones financieras de la institución
	OE4	Incrementar los ingresos institucionales mediante la gestión eficiente de activos y la prestación de nuevos productos
Procesos	OE5	Simplificar y optimizar los procesos institucionales utilizando los medios tecnológicos
Aprendizaje/ Conocimiento	OE6	Capacitar a nuestros asociados en la cultura mutualista, con la finalidad que conozcan la normativa y gestión institucional de la Asociación.
	OE7	Desarrollar capacidades en nuestros trabajadores con la finalidad de contar con personal idóneo y comprometido, que brinde una atención de calidad a nuestros asociados

#### 6.4. Cuadro de objetivos estratégicos, operativos, indicadores y metas

Teniendo en cuenta las perspectivas estratégicas y objetivos, se formularon los objetivos operativos, indicadores, metas y responsables de su seguimiento y cumplimiento.

Driver (Perspectiva Estratégica)	Código	Objetivos Estratégicos	Código	Objetivos Operativos	Indicador	Meta	Responsable
Asociados	OE1	Incrementar el número de asociados mediante campañas agresivas de afiliación	OO1.1	Aplicar estrategias de marketing para captar nuevos asociados y fidelizar a los existentes	Número de campañas de marketing realizadas	10	Consejo Directivo, Administrador General
			OO1.2	Mejorar los productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos financieros y sociales innovadores	Productos mejorados y/o nuevos desarrollados	5	Consejo Directivo, Administrador General
	OE2	Fomentar el compromiso mutualista afianzando los lazos de unión	OO2.1	Implementar política del lazo familiar mutualista mediante eventos sociales y/o culturales	Número de eventos sociales realizados	16	Consejo Directivo, Administrador General, Trabajadores

		con los asociados y familiares	002.2	Incentivar la asistencia y puntualidad en las asambleas.	Número de incentivos otorgados	16	Consejo Directivo
--	--	--------------------------------	-------	--	--------------------------------	----	-------------------

Driver (Perspectiva Estratégica)	Código	Objetivos Estratégicos	Código	Objetivos Operativos	Indicador	Meta	Responsable
Financiero	OE3	Maximizar la solidez y rentabilizar las operaciones financieras de la institución	003.1	Impulsar créditos promocionales siguiendo los lineamientos de colocación responsable	% de crecimiento de cartera	20	Director de Crédito y Telemática, Administrador General y Jefe de Crédito Social y Recuperaciones
			003.2	Implementar la política de riesgos de gestión crediticia	Reducir el % del índice de morosidad	5	Director de Crédito y Telemática, Administrador General y Jefe de Crédito Social y Recuperaciones
	OE4	Incrementar los ingresos institucionales mediante la gestión eficiente de activos	004.1	Incrementar los ingresos y la rentabilidad institucional	% Incremento de liquidez	10	Consejo Directivo, Administrador General
			004.2	Rentabilizar nuestros activos mediante alquileres de locales, hospedajes, restaurantes y otros que nos permitan generar recursos económicos	% de incremento de ingresos por inversiones	30	Consejo Directivo, Junta Directiva de Filiales, Administrador General

Driver (Perspectiva Estratégica)	Código	Objetivos Estratégicos	Código	Objetivos Operativos	Indicador	Meta	Responsable
Procesos	OE5	Simplificar y optimizar los procesos institucionales utilizando los medios tecnológicos	005.1	Simplificar los procesos y sus requisitos para el otorgamiento oportuno de los auxilios mutuales y crédito social	Número de requisitos y procesos simplificados	5	Consejo Directivo, Administrador General, Jefes de Área
			005.2	Mejora de procesos en las áreas administrativas	Número de procesos mapeados y mejorados	40	Administrador General, Jefes de Área
			005.3	Digitalización de procesos de atención al asociado	Número de procesos digitalizados	5	Director de Crédito Social y Telemática Administrador General, Jefes de Área

Driver (Perspectiva Estratégica)	Código	Objetivos Estratégicos	Código	Objetivos Operativos	Indicador	Meta	Responsable
Aprendizaje/ Conocimiento	OE6	Capacitar a nuestros asociados en la cultura mutualista, con la finalidad que conozcan la normativa y gestión institucional de la Asociación	006.1	Crear la escuela mutualista para la formación de futuros cuadros dirigenciales	Número de asociados capacitados	400	Director de Auxilios Mutuales, Educación y Logística
	OE7	Desarrollar capacidades en nuestros trabajadores con la finalidad de contar con personal idóneo y comprometido que brinde una atención de calidad a nuestros asociados	007.1	Implementar un plan de capacitación interno de personal	Número de cursos realizados	20	Administrador General RRHH
			007.2	Gestionar convenios con entidades educativas especializadas	Número de convenios firmados	4	Consejo Directivo, Administrador General

## 6.5. Mapa estratégico

FINANCIERO	<p>Impulsar créditos promocionales siguiendo los lineamientos de colocación responsable.</p> <p>Implementar la política de riesgos de gestión crediticia.</p> <p>Incrementar los ingresos y la rentabilidad institucional</p> <p>Rentabilizar nuestros activos mediante alquileres de locales, hospedajes, restaurantes y otros que nos permitan generar recursos económicos</p>
ASOCIADOS	<p>Aplicar estrategias de marketing para captar nuevos asociados y fidelizar a los existentes.</p> <p>Mejorar los productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos financieros y sociales innovadores</p> <p>Implementar política del lazo familiar mutualista mediante eventos sociales y/o culturales.</p> <p>Incentivar la asistencia y puntualidad en las asambleas.</p>
PROCESOS	<p>Simplificar los procesos y sus requisitos para el otorgamiento oportuno de los auxilios mutuales y crédito social</p> <p>Mejora de procesos en las áreas administrativas</p> <p>Digitalización de procesos de atención al asociado.</p>
APRENDIZAJE/ CONOCIMIENTO	<p>Crear la escuela mutualista para la formación de futuros cuadros directivos</p> <p>Implementar un plan de capacitación interno de personal</p> <p>Gestionar convenios con entidades educativas especializadas</p>

## 7. Plan Estratégico Institucional 2021 – 2025

### 7.1. Presentación

El Plan Estratégico Institucional - PEI de la Asociación Mutualista de Técnicos y Suboficiales FAP (MUTUAFAP) correspondiente al periodo 2021 - 2025, se ha elaborado en el marco de las acciones estratégicas priorizadas por la MUTUAFAP para el periodo 2021-2025.

El PEI, como instrumento de gestión que orienta la necesidad de recursos para implementar la identificación de la estrategia institucional, se ha desarrollado en cumplimiento con lo dispuesto en el Estatuto Institucional, por la Alta Gerencia y en base al desarrollo de los talleres Top Management como parte del proceso de planeamiento.

Entre las prioridades para los años 2021-2025, a nivel de actividades, se encuentran la simplificación de trámites documentarios para brindar servicios financieros y sociales a los asociados en base a estándares de calidad, procesos innovadores, tecnología y personal. Así también, consolidarse como una asociación mutualista líder a nivel nacional, comprometida con el bienestar de los asociados y la comunidad en general.

De igual manera, se han considerado como objetivos importantes la aplicación de estrategias de marketing para captar nuevos asociados y fidelizar a los existentes, mejorar los productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos financieros y sociales innovadores, implementar la política del lazo familiar mutualista mediante eventos sociales y culturales, Incentivar la asistencia y puntualidad en las asambleas, impulsar créditos promocionales siguiendo los lineamientos de colocación responsable, implementar la política de riesgos de gestión crediticia, incrementar los ingresos y la rentabilidad institucional, rentabilizar activos mediante alquileres de locales, hospedajes, restaurantes y otros , digitalización de procesos de atención al asociado con el fin de automatizar procesos, crear la escuela mutualista para la formación de futuros cuadros directivos, Implementar un plan de capacitación interno de personal, Gestionar convenios con entidades educativas especializadas.

Las actividades contempladas en el PEI a ser desarrolladas por la entidad están orientadas principalmente al cumplimiento de los objetivos y acciones establecidas tanto a nivel estratégico como operativo.



## 7.2. Marco Institucional

### a. Misión

La misión institucional fue construida en base al rol central de la MUTUAFAP, el compromiso con la población demandante y los atributos de la entidad para satisfacer dicha demanda. En ese sentido, la misión institucional de la MUTUAFAP es:

Brindar auxilios mutuales, crédito social y otros servicios con altos estándares de innovación, calidad, tecnología y personal comprometido basado en valores y principios Mutualistas.

### b. Objetivos estratégicos institucionales

- OE.1: Incrementar el número de asociados mediante campañas agresivas de afiliación.
- OE2: Fomentar el compromiso Mutualista afianzando los lazos de unión con los asociados y familiares.
- OE 3: Maximizar la solidez y rentabilizar las operaciones financieras de la institución.
- OE 4: Incrementar los ingresos institucionales mediante la gestión eficiente de activos y la prestación de nuevos productos.
- OE 5: Simplificar y optimizar los procesos institucionales utilizando los medios tecnológicos.
- OE 6: Capacitar a nuestros asociados en la cultura mutualista, con la finalidad que conozcan la normativa y gestión institucional de la Asociación.
- OE 7: Desarrollar capacidades en nuestros trabajadores con la finalidad de contar con personal idóneo y comprometido, que brinde una atención de calidad a nuestros asociados

**c. Objetivos estratégicos, operativos, indicadores, metas y responsables**

Código	Objetivos Estratégicos	Código	Objetivos Operativos	Indicador	Meta	Responsable
OE1	Incrementar el número de asociados mediante campañas agresivas de afiliación	OO1.1	Aplicar estrategias de marketing para captar nuevos asociados y fidelizar a los existentes	Número de campañas de marketing realizadas	10	Consejo Directivo, Administrador General
		OO1.2	Mejorar los productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos financieros y sociales innovadores	Productos mejorados y/o nuevos desarrollados	5	Consejo Directivo, Administrador General
OE2	Fomentar el compromiso mutualista afianzando los lazos de unión con los asociados y familiares	OO2.1	Implementar política del lazo familiar mutualista mediante eventos sociales y/o culturales	Número de eventos sociales realizados	16	Consejo Directivo, Administrador General, Trabajadores
		OO2.2	Incentivar la asistencia y puntualidad en las asambleas.	Número de incentivos otorgados	16	Consejo Directivo

OE3	Maximizar la solidez y rentabilizar las operaciones financieras de la institución	OO3.1	Impulsar créditos promocionales siguiendo los lineamientos de colocación responsable	% de crecimiento de cartera	20	Director de Crédito y Telemática, Administrador General y Jefe de Crédito Social y Recuperaciones
		OO3.2	Implementar la política de riesgos de gestión crediticia	Reducir el % del índice de morosidad	5	Director de Crédito y Telemática, Administrador General y Jefe de Crédito Social y Recuperaciones
OE4	Incrementar los ingresos institucionales mediante la gestión eficiente de activos	OO4.1	Incrementar los ingresos y la rentabilidad institucional	% Incremento de liquidez	10	Consejo Directivo, Administrador General
		OO4.2	Rentabilizar nuestros activos mediante alquileres de locales, hospedajes, restaurantes y otros que nos permitan generar recursos económicos	% de incremento de ingresos por inversiones	30	Consejo Directivo,  Junta Directiva de Filiales, Administrador General
OE5	Simplificar y optimizar los procesos institucionales utilizando los medios tecnológicos	OO5.1	Simplificar los procesos y sus requisitos para el otorgamiento oportuno de los auxilios mutuales y crédito social	Número de requisitos y procesos simplificados	5	Consejo Directivo, Administrador General, Jefes de Área

		OO5.2	Mejora de procesos en las áreas administrativas	Número de procesos mapeados y mejorados	40	Administrador General, Jefes de Área
		OO5.3	Digitalización de procesos de atención al asociado	Número de procesos digitalizados	5	Director de Crédito Social y Telemática Administrador General, Jefes de Área
OE6	Capacitar a nuestros asociados en la cultura mutualista, con la finalidad que conozcan la normativa y gestión institucional de la Asociación	OO6.1	Crear la escuela mutualista para la formación de futuros cuadros dirigenciales	Número de asociados capacitados	400	Director de Auxilios Mutuales, Educación y Logística
OE7	Desarrollar capacidades en nuestros trabajadores con la finalidad de contar con personal idóneo y comprometido que brinde una atención de calidad a nuestros asociados	OO7.1	Implementar un plan de capacitación interno de personal	Número de cursos realizados	20	Administrador General  RRHH
		OO7.2	Gestionar convenios con entidades educativas especializadas	Número de convenios firmados	4	Consejo Directivo, Administrador General

### 7.3. Programación de indicadores, metas y objetivos operativos

Perspectiva	Código	Objetivo Operativo	Indicador	Línea Base	Metas				
					2021	2022	2023	2024	2025
Asociado	OO1.1	Aplicar estrategias de marketing para captar nuevos asociados y fidelizar a los existentes	Número de campañas de marketing realizadas	1	2	2	2	2	2
	OO1.2	Mejorar los productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos financieros y sociales innovadores	Productos mejorados y/o nuevos desarrollados	1	1	1	2	3	3
	OO2.1	Implementar política del lazo familiar mutualista mediante eventos sociales y/o culturales	Número de eventos sociales realizados	0	0	4	4	4	4
	OO2.2	Incentivar la asistencia y puntualidad en las asambleas.	Número de incentivos otorgados	0	0	4	4	4	4
Financiera	OO3.1	Impulsar créditos promocionales siguiendo los lineamientos de colocación responsable	% de crecimiento de cartera	4	4	4	4	4	4

	003.2	Implementar la política de riesgos de gestión crediticia	Reducir el % del índice de morosidad	1	1	1	1	1	1
	004.1	Incrementar los ingresos y la rentabilidad institucional	% Incremento de liquidez	5	0	2.5	2.5	2.5	2.5
	004.2	Rentabilizar nuestros activos mediante alquileres de locales, hospedajes, restaurantes y otros que nos permitan generar recursos económicos	% de incremento de ingresos por inversiones	6	6	6	6	6	6
<b>Procesos</b>	005.1	Simplificar los procesos y sus requisitos para el otorgamiento oportuno de los auxilios mutuales y crédito social	Número de requisitos y procesos simplificados	1	1	1	1	1	1
	005.2	Mejora de procesos en las áreas administrativas	Número de procesos mapeados y mejorados	4	4	9	9	9	9
	005.3	Digitalización de procesos de atención al asociado	Número de procesos digitalizados	1	1	1	1	1	1

Aprendizaje	006.1	Crear la escuela mutualista para la formación de futuros cuadros dirigenciales	Número de asociados capacitados	0	0	100	100	100	100
	007.1	Implementar un plan de capacitación interno de personal	Número de cursos realizados	0	4	4	4	4	4
	007.2	Gestionar convenios con entidades educativas especializadas	Número de convenios firmados	0	0	1	1	1	1

#### 7.4. Priorización de estrategias según objetivo operativo

A continuación, se presentan las estrategias propuestas o proyectos priorizados, como iniciativas que buscan contribuir a implementar los objetivos estratégicos establecidos en el PEI.

##### Objetivo operativo N° 1

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Aplicar estrategias de marketing para captar nuevos asociados y fidelizar a los existentes.	1	Realizar conferencias en la Escuela de Suboficiales y Unidades FAP.
	2	Dar a conocer los beneficios que otorga la MUTUAFAP, a través de redes sociales

### Objetivo operativo N° 2

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Mejorar los productos actuales y/o desarrollo de nuevos productos financieros y sociales innovadores	1	Mensajería personalizada a nuestros asociados
	2	Identificar oportunidades de mejora y de implementación de nuevos productos

### Objetivo operativo N° 3

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Implementar política del lazo familiar mutualista mediante eventos sociales y culturales	1	Realización de eventos sociales y culturales
	2	Campaña de publicidad activa

### Objetivo operativo N°4

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Incentivar la asistencia y puntualidad en las asambleas.	1	Otorgamiento de Incentivos económicos
	2	Incentivos no monetarios, reconocimiento



### Objetivo operativo N° 5

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Impulsar créditos promocionales siguiendo los lineamientos de colocación responsable	1	Campañas constantes de créditos promocionales
	2	Brindar facilidades para el refinanciamiento de los créditos.

### Objetivo operativo N° 6

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Implementar la política de riesgos de gestión crediticia	1	Evaluación y seguimiento permanente de los créditos
	2	Fortalecer el área de recuperaciones

### Objetivo operativo N° 7

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Incrementar los ingresos y la rentabilidad institucional	1	Gestionar y rentabilizar los activos de las filiales
	2	Sincerar de forma progresiva las cuotas asociativas de acuerdo con el mandato de la asamblea

### Objetivo operativo N° 8

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Rentabilizar nuestros activos mediante alquileres de locales, hospedajes, restaurantes y otros que nos permitan generar recursos económicos	1	Gestionar eficientemente los contratos de alquiler de nuestros ambientes
	2	Promocionar nuestros ambientes, publicitando las tarifas de alquiler

### Objetivo operativo N° 9

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Simplificar los procesos y sus requisitos para el otorgamiento oportuno de los auxilios mutuales y crédito social.	1	Simplificación de trámites documentarios
	2	Estandarizar y promover el uso de formatos digitales

### Objetivo operativo N° 10

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Mejora de procesos en las áreas administrativas	1	Mapeo y mejora de los procesos, simplificando documentación
	2	Digitalizar documentación y fomentar el uso del correo electrónico institucional

### Objetivo operativo N° 11

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Digitalización de procesos de atención al asociado	1	Implementar escáneres digitales
	2	Crear Plataforma digital (Aplicativo MUTUA)

### Objetivo operativo N° 12

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Crear la escuela mutualista para la formación de futuros cuadros directivos	1	Adquirir plataforma tecnológica educativa
	2	Contar con una plana profesional de expositores idónea
	3	Preparación constante a los asociados

### Objetivo operativo N° 13

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Implementar un plan de capacitación interno de personal	1	Capacitación constante en forma particular e institucional
	2	Incentivo al trabajador con mejor desempeño académico

## Objetivo operativo N° 14

Objetivo operativo	N°	Estrategia propuesta (Proyectos)
Gestionar convenios con entidades educativas especializadas	1	Celebrar convenios con institutos y otras entidades educativas profesionales
	2	Invitar a ex directivos con reconocida trayectoria institucional para dictar charlas

## 8. Conclusiones

- a) El entorno económico de la Mutual tanto en el plano internacional y nacional, se enmarca en el corto plazo por el contexto de la Pandemia producida por el COVID 19, que ha generado un retroceso en los indicadores de resultados en el año 2020 a nivel global, pero que se prevé su recuperación en el periodo 2021-2025. Particularmente se prevé que la economía nacional en dicho periodo, crecerá en promedio 4,8%, apuntalada por un mayor impulso del gasto privado, y medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país, dentro del marco de consolidación fiscal (moderación de crecimiento del gasto público) y cumplimiento de metas establecidas hacia el Bicentenario. La consolidación del crecimiento económico se logrará a través de un mayor impulso del gasto privado, principalmente de la inversión privada, lo que permitirá incrementar la capacidad productiva del país.
- b) Según el diagnóstico interno realizado a través del análisis FODA, en la dimensión de Recursos humanos, la gestión debe orientarse a superar Debilidades identificadas como falta de capacitación e inducción por áreas, alta rotación y sueldos por debajo del mercado; asimismo en la dimensión Tecnología se han identificado la oportunidad para el desarrollo de una plataforma tecnológica digital; en la dimensión Procesos, se observó la necesidad de mejorar procesos operativos y administrativos; y finalmente en el caso de la Organización, se identificó como debilidad principal, la poca capacitación a los socios en temas de gestión mutualista.
- c) En cuanto al diagnóstico externo de la MUTUAFAP, se detectó amenazas como la creciente competencia en el sector mutualista y el consiguiente sobreendeudamiento del sector, así como la amenaza del incremento de los auxilios mutuales producto de la actual pandemia y el actual contexto político en todo el país. Sin embargo, se puede aprovechar las

Oportunidades que se le presentan en el entorno externo y el marco positivo que se genera al contar con un sistema Financiero sólido y un sistema Mutualista con potencial de crecimiento, sin descuidar además que se deben consolidar Fortalezas, como su fuerte posicionamiento actual y los potenciales asociados a ser captados debido a campañas de marketing eficientes.

- d) A nivel de la Misión y Visión de la MUTUAFAP, se considera que se deben concentrar los esfuerzos institucionales para que la Mutual se consolide y desarrolle en el ámbito nacional en el periodo 2021-2025. Por lo demás, los otros elementos que denotan la Misión y Visión como lograr socios satisfechos, el uso de la tecnología, lograr colaboradores comprometidos e impulsar los valores y principios mutualistas, están plenamente vigentes.
- e) El esquema de trabajo para elaborar el presente Plan Estratégico se basó en que la elaboración del mismo debe ser lo más sencillo y práctico posible, que sea entendible por todos y que sirva como la hoja de ruta en la gestión que debe darse para MUTUAFAP en los próximos 5 años. Por eso el presente documento parte de elementos totalmente cualitativos como la Visión y la Misión y culmina con elementos cuantitativos como las metas anuales y la designación de responsables, en todo el desarrollo del trabajo se ha tratado de seguir una secuencia identificando la relación de un paso con el subsiguiente. En resumen, los pasos seguidos fueron los siguientes:
- Elaboración del análisis FODA
  - Revisión de cambio de la Misión y Visión
  - Definición de los objetivos estratégicos a partir de los elementos de juicio que proporcionan la Misión, Visión y el análisis FODA.
  - Clasificación de los objetivos de acuerdo a las perspectivas estratégicas que propone el Balanced Scorecard (BSC).
  - Determinación de estrategias e índices de medición.
  - Determinación de metas anuales y responsables.
- f) En general se han definido un total de 7 Objetivos estratégicos y 14 objetivos operativos, todos ellos clasificados en 4 perspectivas estratégicas: Financiera, Asociados, Procesos y Aprendizaje – Conocimiento.
- g) Si tuviéramos que definir al quinquenio 2021-2025 para la MUTUAFAP, diríamos que será de la consolidación, pero también de los grandes retos. Consolidación no solo por tener que gestionar sus activos y capital social sino también por la expansión tecnológica y virtual que



deberá darles a las operaciones en línea con lo que ya vienen haciendo otras entidades del sector.

- h) En el tema de nuevos canales de atención no se apuesta solamente por mejorar los existentes, sino también y de acuerdo al desarrollo tecnológico, se busca digitalizar las operaciones, algo que les permitirá brindar mejor atención a sus asociados
- i) Finalmente, otro elemento de importancia será la buena Gobernabilidad que se deberá establecer para la Mutual, esto implica alinear los intereses y por lo tanto la gestión de todos los estamentos hacia un mismo fin, algo que facilitará seguir generando valor para la entidad.