

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSTGRADO



Planeamiento Estratégico Sector Microfinanciero de la Región Junín

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Miguel Ángel Bueno Cerrón

Paullette Daphne Matos Vega

Rosa Hortencia Palomino Paredes

Rogelio Sucari Maldonado

Asesor: Víctor Miranda Arica

Surco, marzo de 2018

Agradecimientos

Agradecemos a:

A Dios, por darnos vida y sabiduría.

A todos los profesores por su dedicación, enseñanza y aporte valioso a nuestra formación profesional en todo este tiempo.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, por sus enseñanzas, consejos y colaboración.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional.



Dedicatorias

A mi adora hija Jherica, por su comprensión, sacrificio y principalmente por ser mi mayor motivación en cada aspecto de mi vida. A mis padres, por su inmenso e incondicional amor, así como su apoyo y sabios consejos en este camino de la vida, mis hermanos, sobrinos y demás familia, por ser parte de mi constante pensar y ejemplo de seguir adelante. A mis amigos, por su amistad sincera y leal. Esto es posible gracias a todos ustedes.

Miguel Bueno

Dedico esta tesis a mi Dios y Padre Celestial porque todo ha sido posible gracias a Él y a su inconmensurable amor.

Paullette Matos

A Dios y a la Auxiliadora por hacer que todo esto sea posible. A mi amado hijo JulioSé, por ser mi mayor bendición y el motivo que me impulsa a dar lo mejor de mí cada día. A mi padre, por todas sus enseñanzas, por mostrarme un mundo lleno de alegría y felicidad y ser mi ejemplo. A mi madre, hermana y a toda mi familia por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y a todas aquellas personas que de distintas formas sumaron a mi crecimiento personal y profesional. A todos, mi sincero agradecimiento.

Rosa Palomino

A mi Señor del Universo, por ser mí guía, protector y energía viva que siempre me da fuerzas para seguir adelante, en los buenos y difíciles momentos. Para mis padres quienes me dieron la vida, apoyaron y enseñaron a luchar, que con esfuerzo se logra lo anhelado. A mis hijas y esposa que me inspiran a continuar superándome y alcanzar esta meta, su amor incondicional “los amo”. Gracias a mi grupo de tesis por su humildad, paciencia y apoyo incondicional. Gracias también a mis apreciados maestros, compañeros y amigos por compartir sus conocimientos y experiencias en este tiempo.

Rogelio Sucari

Resumen Ejecutivo

El sector microfinanciero es uno de los sectores clave en el desarrollo de la región Junín, fomentando el dinamismo en la economía y ayudando a combatir la pobreza. La región Junín ha sido la región con mayor crecimiento del PBI a nivel nacional, y ha ido escalando posiciones en el ranking de competitividad año tras año, cuenta con mucho potencial y entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas lo cual ha llevado a convertirse en una de las ciudades más importantes del país.

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondo de Pensiones, tiene como misión promover el crecimiento sostenible y competitivo, así como también promover el fortalecimiento de las instituciones financieras y velar por un adecuado servicio, atención e información de éstas para con los clientes y usuarios.

Todas las entidades del sistema financiero nacional se rigen por la Ley 26702: Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, la cual regula todas las operaciones de las instituciones del sector. La presente tesis plantea un planeamiento estratégico para el Sector Microfinanciero de la región Junín, que permitirá aprovechar el potencial de la región para poder incrementar los índices de bancarización ayudando a salir de la pobreza a más familias así como también incrementar la rentabilidad económica y social de las instituciones que conforman el sector mediante estrategias innovadoras y disruptivas aprovechando la tecnología en todas sus ramas, todo esto al 2022.

Abstract

The microfinance sector is one of the key sectors in the development of the Junín region, fostering dynamism in the economy and helping to fight poverty. The Junín region has been the region with the highest GDP growth at the national level, and has been climbing positions in the competitiveness ranking year after year. It has a lot of potential and a favorable environment for the development of microfinance, which has led to one of the most important cities in the country.

The Superintendency of Banking, Insurance and Pension Fund Administrators, has as its mission to promote sustainable and competitive growth, as well as to promote the strengthening of financial institutions and to ensure an adequate service, attention and information of these to the clients and users.

All the entities of the national financial system are governed by Law 26702: General Law of the Financial System and the Insurance and Organic System of the Superintendency of Banking and Insurance, which regulates all the operations of the institutions of the sector. This thesis proposes a strategic planning for the Microfinance Sector of the Junín region, which will allow to take advantage of the region's potential in order to increase the banking penetration indexes helping to leave more families out of poverty as well as increasing the economic and social profitability of the institutions that make up the sector through innovative and disruptive strategies, taking advantage of technology in all its branches, all this by 2022.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General de Sector Microfinanciero	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	20
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	23
2.1 Antecedentes	23
2.2. Visión	24
2.3. Misión	24
2.4. Valores	24
2.5. Código de Ética.....	25
2.6. Conclusiones	26
Capítulo III: Evaluación Externa.....	29
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	29
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	30
3.1.2 Potencial nacional	32
3.1.3 Principios cardinales	45
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector.....	48
3.2 Análisis Competitivo del País.....	49
3.2.1 Condiciones de los factores	51
3.2.2 Condiciones de la demanda	54
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	58
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	58

3.2.5 Influencia del análisis en el sector microfinanciero.....	59
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	65
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	66
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	67
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	69
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	70
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	73
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	73
3.5 El Sector y sus Competidores	73
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	75
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	76
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	77
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	77
3.5.5 Rivalidad de los competidores	78
3.6 El Sector y sus Referentes.....	80
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	83
3.8 Conclusiones.....	85
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	88
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	88
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	88
4.1.2 Marketing y ventas (M)	95
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	102
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	105
4.1.5 Recursos humanos (H).....	108
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	110

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	110
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	111
4.3 Conclusiones	111
Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo	116
5.1 Intereses del Sector	116
5.2. Potencial del Sector	116
5.3. Principios Cardinales del Sector	117
5.4. Matriz de Intereses del Sector (MIO).....	119
5.5. Objetivos de Largo Plazo	120
5.6. Conclusiones	120
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	123
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	123
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	123
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	127
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	130
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	131
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	132
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	132
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	132
6.9 Matriz de Ética (ME)	138
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	138
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	138
6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	138
6.13 Conclusiones	138
Capítulo VII: Implementación Estratégica	144

7.1	Objetivos de Corto Plazo	145
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	145
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	145
7.4.	Estructura Organizacional de Sector.....	148
7.5.	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	150
7.6.	Recursos Humanos y Motivación	151
7.7.	Gestión del Cambio.....	152
7.8.	Conclusiones	153
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		154
8.1	Perspectivas de Control.....	154
8.1.1	Aprendizaje interno.....	154
8.1.2	Procesos	154
8.1.3	Clientes	154
8.1.4	Financiera.....	154
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	155
8.3	Conclusiones.....	155
Capítulo IX: Competitividad del Sector		157
9.1	Análisis Competitivo del Sector	157
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector.....	159
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector.....	160
9.4.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	162
9.5.	Conclusiones	162
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		164
10.1.	Plan Estratégico Integral (PEI)	164
10.2.	Conclusiones Finales	164

10.3.Recomendaciones Finales.....	166
10.4.Futuro del Sector Microfinanciero del Sector de la Región Junín.....	168
Referencias.....	171
Apéndice A: Entrevista a la CMAC Huancayo S.A.....	179
Apéndice B: Entrevista a la CMAC Huancayo S.A.....	184
Apéndice C: Entrevista a la CRAC del Centro S.A.....	189
Apéndice D: Entrevista a MIBANCO Banco de la Microempresa S.A.	194
Apéndice E: Entrevista a Carolina Trivelli.....	199



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Estructura del Sistema Financiero Nacional al 31 de Julio de 2017</i>	6
Tabla 2	<i>Estructura del Sistema Financiero Nacional por Tipo de Crédito al 31 de Julio de 2017</i>	6
Tabla 3	<i>Índices de Morosidad por Actividad Económica del Sistema Financiero Nacional al 31 de Julio de 2017</i>	7
Tabla 4	<i>Créditos Totales por Tipo, de la Región Junín al 31 de Julio de 2017</i>	18
Tabla 5	<i>Cantidad de Entidades y Agencias del Sistema Financiero de la Región Junín al 31 de Julio de 2017</i>	19
Tabla 6	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	32
Tabla 7	<i>Anuncio de Proyectos de Inversión Privada 2017 -2018</i>	38
Tabla 8	<i>PBI Global por Sector Económico, 2016-2017</i>	39
Tabla 9	<i>Producción de Minerales, Latinoamérica-Mundo</i>	53
Tabla 10	<i>Crédito al Sector Privado por Tipo de Colocación a Nivel Nacional</i>	55
Tabla 11	<i>Perú: Stock y Flujo de Empresas por Trimestre, 2013-2015</i>	57
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	74
Tabla 13	<i>Rivalidad de los Competidores</i>	78
Tabla 14	<i>Bancarización por Regiones – Diciembre 2017</i>	81
Tabla 15	<i>Matriz Perfil Competitivo del Sector Microfinanciero de la Región Junín (MPC)</i>	84
Tabla 16	<i>La Matriz del Perfil Referencial del Sector Microfinanciero de la Región Junín (MPR)</i>	84
Tabla 17	<i>Visión y Misión: CMAC Huancayo, CRAC Centro y Financiera TFC</i>	90
Tabla 18	<i>Productos y Tarifas de la CMAC Huancayo, Junín</i>	97
Tabla 19	<i>Productos y Tarifas de la CRAC Centro, Junín</i>	98

Tabla 20	<i>Productos y Tarifas de la Financiera TFC, Junín</i>	98
Tabla 21	<i>Productos y Tarifas de la Financiera Crediscotia, Junín</i>	99
Tabla 22	<i>Ventaja Competitiva, Sector Microfinanciero Región Junín</i>	100
Tabla 23	<i>Canales de Atención, Sector Microfinanciero Región Junín</i>	101
Tabla 24	<i>Líneas de Negocio, Sector Microfinanciero Región Junín</i>	103
Tabla 25	<i>Depósitos y Adeudos, Sistema Microfinanciero de la Región Junín</i>	105
Tabla 26	<i>Indicadores Financieros, Sistema Microfinanciero de la Región Junín</i>	106
Tabla 27	<i>Sistema Cajas Municipales – Cajas Rurales. Morosidad por Tipo de Producto a Mayo 2017</i>	107
Tabla 28	<i>Personal Empleado en el Sistema Microfinanciero Nacional</i>	108
Tabla 29	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	112
Tabla 30	<i>Matriz de Intereses de Organizacionales del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	119
Tabla 31	<i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	121
Tabla 32	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	124
Tabla 33	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	125
Tabla 34	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	125
Tabla 35	<i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i>	126
Tabla 36	<i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva</i>	126
Tabla 37	<i>Factores Clave de Éxito del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	126

Tabla 38 <i>Tasas de Crecimiento de Créditos y Depósitos por Tipo de Entidad del Sistema Financiero</i>	128
Tabla 39 <i>Participación de Mercado a Nivel de Colocaciones por Tipo de Entidad</i>	128
Tabla 40 <i>Participación de Mercado a Nivel de Depósitos por Tipo de Entidad</i>	129
Tabla 41 <i>Participación de Mercado a Nivel de Créditos y Depósitos</i>	129
Tabla 42 <i>Matriz Interna - Externa (MIE) de las CMAC de la Región Junín</i>	130
Tabla 43 <i>MDE del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	133
Tabla 44 <i>MCPE de las Cajas Municipales Región Junín</i>	134
Tabla 45 <i>Matriz Rumelt del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	136
Tabla 46 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	137
Tabla 47 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	139
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia del Sector Microfinanciero de la Región Junín</i>	140
Tabla 49 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	141
Tabla 50 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín</i>	142
Tabla 51 <i>Matriz de Presentación de los OCP del Sector Microfinanciero Región Junín</i>	146
Tabla 52 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	147
Tabla 53 <i>Políticas de Cada Estrategia</i>	149
Tabla 54 <i>Tablero de Control Balanceado para el Sector Microfinanciero Región Junín</i> ...	156
Tabla 55 <i>Principales Competidores del Sector Microfinanciero</i>	158
Tabla 56 <i>Estrategias Alternativas y Específicas para el Sector Microfinanciero Región Junín</i>	161

Tabla 57 *Identificación de Posibles Clústeres Generados para el Sector*

Microfinanciero Región Junín..... 163

Tabla 58 *Objetivos de Largo Plazo Alcanzados, Sector Microfinanciero de la Región*

Junín 169

Tabla 59 *Plan Estratégico Integral para el Sector Microfinanciero de la Región*

Junín al 2022 170

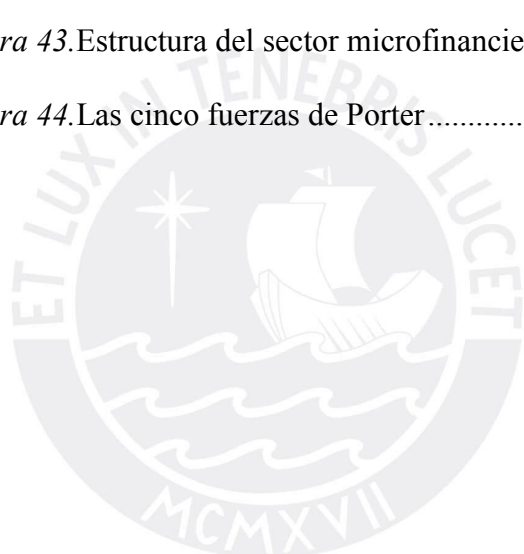


Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Producto Bruto Interno 2016 y evolución mensual de la producción nacional a Mayo de 2017.....	2
<i>Figura 2.</i> Proyección de la inflación - variación de los últimos 12 meses	3
<i>Figura 3.</i> Mapa político de la región Junín.....	4
<i>Figura 4.</i> Estructura del sistema financiero nacional a nivel de la cartera de depósitos a julio 2017.	8
<i>Figura 5.</i> Tipos de depósito a nivel del sistema financiero nacional a julio 2017.	9
<i>Figura 6.</i> Mapa de pobreza provincial y distrital.	10
<i>Figura 7.</i> Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones.	11
<i>Figura 8.</i> Personas capacitadas y participantes del programa “finanzas para ti”.	12
<i>Figura 9.</i> Personas capacitadas y participantes del programa “finanzas en el cole”	13
<i>Figura 10.</i> Estructura de la cartera de colocaciones a nivel del sistema financiero en la Región Junín a julio 2017.	14
<i>Figura 11.</i> Estructura de los depósitos a nivel del sistema financiero en la región Junín a julio 2017.	15
<i>Figura 12.</i> Participación de mercado del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de crédito, a julio 2017	15
<i>Figura 13.</i> Evolución histórica de las colocaciones del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de entidad, a julio 2017.....	16
<i>Figura 14.</i> Evolución histórica de los depósitos del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de entidad, a julio 2017.....	16

<i>Figura 15.</i> Evolución histórica de los depósitos del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de entidad, a julio 2017.....	17
<i>Figura 16.</i> Indicadores de uso de los servicios financieros del 2011 al 2016.	20
<i>Figura 17.</i> Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.	29
<i>Figura 18.</i> Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025 (En miles de habitantes).	34
<i>Figura 19.</i> Crecimiento Mundial (variaciones porcentuales anuales).	35
<i>Figura 20.</i> Crecimiento del PBI 2017-2018.	36
<i>Figura 21.</i> Inflación 2017-2018 (dic/dic).	37
<i>Figura 22.</i> PBI según Departamento año 2014 (Variación porcentual anual).	38
<i>Figura 23.</i> The global information technology report 2016, Perú.....	41
<i>Figura 24.</i> Empleo generado por turismo. (En millones).....	43
<i>Figura 25.</i> Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones - Modelo del Diamante.....	51
<i>Figura 26.</i> Crédito y Liquidez al sector privado en moneda soles y dólares.....	55
<i>Figura 27.</i> Crecimiento del PBI y la demanda interna.	56
<i>Figura 28.</i> Junín: crecimiento por sectores económicos, 2016	68
<i>Figura 29.</i> Las fuerzas que conducen la competencia en la industria.	75
<i>Figura 30.</i> Participación de mercado de las instituciones financieras en la región Junín a mayo de 2017.....	79
<i>Figura 31.</i> Bancarización por regiones – diciembre 2017.....	82
<i>Figura 32.</i> El ciclo operativo del Sector Microfinanciero de la región Junín.	88
<i>Figura 33.</i> Modelo de organigrama de cajas municipales de ahorro y crédito que se aplica en el sector y en la región Junín.	91
<i>Figura 34.</i> Modelo de organigrama de cajas rurales de ahorro y crédito que se aplica en el sector y en la región Junín.....	92

<i>Figura 35.</i> Metodología de evaluación crediticia producto emprendedor.....	102
<i>Figura 36.</i> Matriz PEYEA del Sector Microfinanciero de la región Junín.	127
<i>Figura 37.</i> Matriz del Boston Consulting Group del Sector Microfinanciero de la región Junín.....	129
<i>Figura 38.</i> Matriz MIE del sector Microfinanciero de la región Junín.	131
<i>Figura 39.</i> Matriz de la gran estrategia del Sector Microfinanciero de la región Junín.....	131
<i>Figura 40.</i> Estructura de la tabla de implementación estratégica.....	144
<i>Figura 41.</i> Relaciones entre los recursos, capacidades, y las ventajas competitivas de una organización.	147
<i>Figura 42.</i> Estrategias y sus políticas.	148
<i>Figura 43.</i> Estructura del sector microfinanciero de la región Junín.	150
<i>Figura 44.</i> Las cinco fuerzas de Porter.....	158



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva

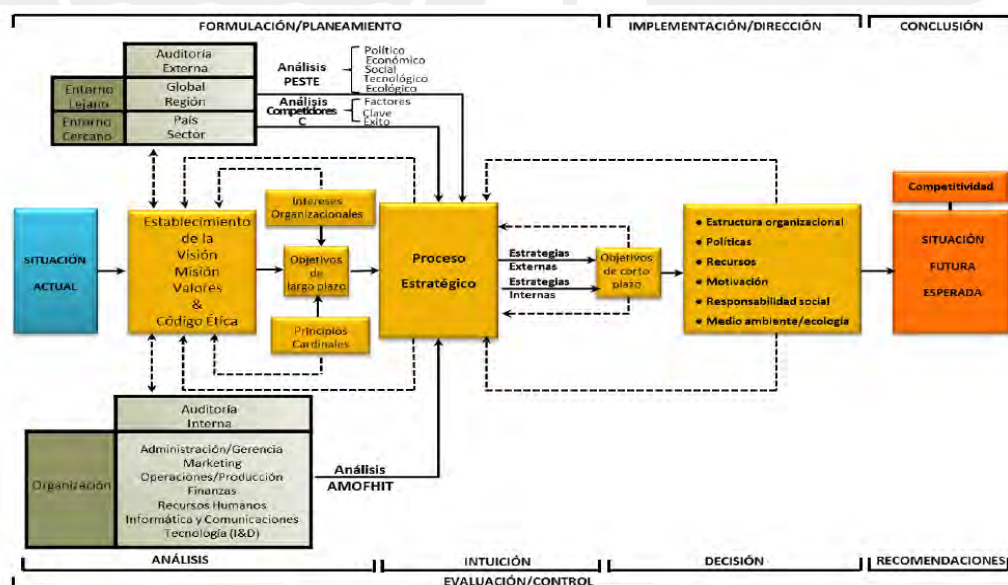


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase dos se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

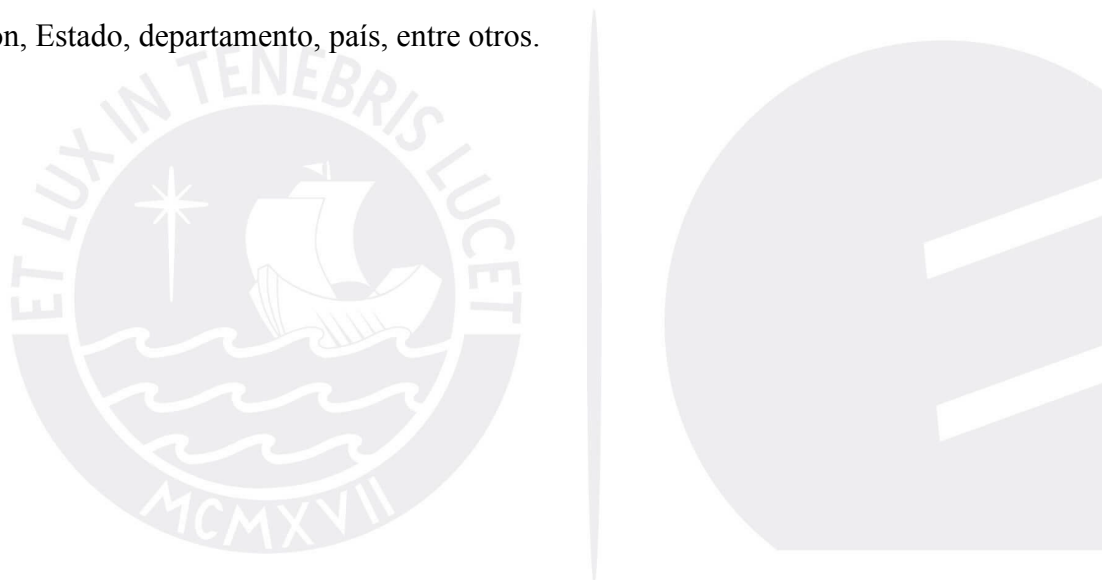
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Capítulo I: Situación General de Sector Microfinanciero

1.1 Situación General

El Perú, oficialmente denominado la República del Perú, es un país soberano ubicado al oeste de América del Sur. Limita por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia y Chile y al oeste con el Océano Pacífico que bordea sus costas. Su territorio se compone de diversos paisajes: los valles, las mesetas y la cordillera de los Andes que divide al país en tres regiones fisiográficas mayores: costa, sierra y selva, representando esta última el 60% de la superficie del país. Es uno de los países con mayor diversidad biológica, climatológica y de mayores recursos minerales del mundo. Tiene una superficie de 1'285,215.6 km² y una población estimada que asciende a 31 millones 826 mil 018 personas, de la cual el 50.1% son hombres, el 49.9% mujeres y la mayoría se encuentra en la región Lima, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática al cierre del 2017. Cabe recalcar que, al cierre del 2015, la capital del país albergaba a 9 millones 838 mil 251 personas (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b).

Actualmente, el Perú se ubica en la posición 67 del Ranking de competitividad, según el último informe del Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2016a), el cual evalúa factores como la productividad y crecimiento en 138 países, subiendo dos escaños en comparación al año 2015; detrás de Chile y Colombia, en comparación de países de Sudamérica, y, en sexto lugar, entre los países de Latinoamérica y del Caribe. En el entorno económico, el Perú cuenta con influencia directa de las economías de China y Estados Unidos. Al 2017 se proyecta un crecimiento mundial de 3.0%, esto debido, principalmente, al mayor crecimiento de China con sus políticas expansivas de corto plazo y por otro lado al menor crecimiento de las economías avanzadas las cuales son Estados Unidos, la Unión Europea, Reino Unido y Japón (Marco Macroeconómico Multianual, 2016). Respecto a la producción nacional, el Instituto Nacional de Estadística e Informática

informa que:

En mayo de 2017 creció 3.39%, registrando 94 meses de crecimiento continuo. Este resultado se sustentó en la evolución favorable del sector manufactura, pesca, telecomunicaciones, comercio, transporte y almacenamiento, alojamiento y restaurantes, electricidad y servicios prestados a empresas. Sin embargo, registró disminución construcción, agropecuario y minería e hidrocarburos. En lo que va del año (Mayo, 2017), la producción nacional registra un crecimiento acumulado de 1.96% y en los últimos doce meses, junio 2016-mayo 2017, la actividad productiva creció 3.00% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b, p. 1) (ver Figura 1).

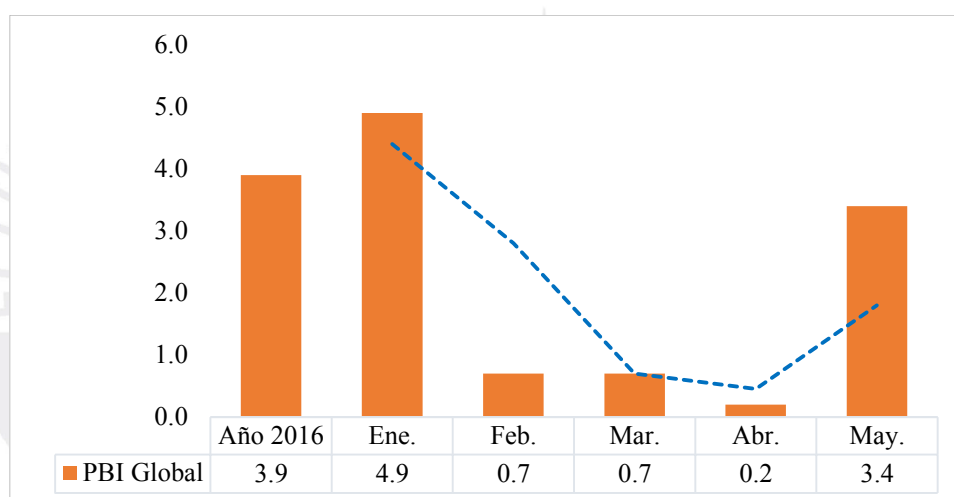


Figura 1. Producto Bruto Interno 2016 y evolución mensual de la producción nacional a Mayo de 2017.

Tomado de “Resumen Informativo Semanal N° 28”, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017f (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-28-2017.pdf>)

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017e), el índice de inflación se encuentra dentro de los límites establecidos; según su reporte a junio 2017, se proyecta que la inflación converja hacia 2% durante el horizonte comprendido entre 2017 y 2018, con una trayectoria que ubica la inflación alrededor de su límite superior durante el segundo trimestre del año y que luego disminuye a un ritmo mayor de lo previsto en el Reporte de Inflación de junio 2017. La proyección incorpora una reversión más rápida en los precios de alimentos

afectados por factores climáticos adversos asociados con el Fenómeno El Niño Costero (lluvias excesivas) observados durante el primer trimestre (ver Figura 2).

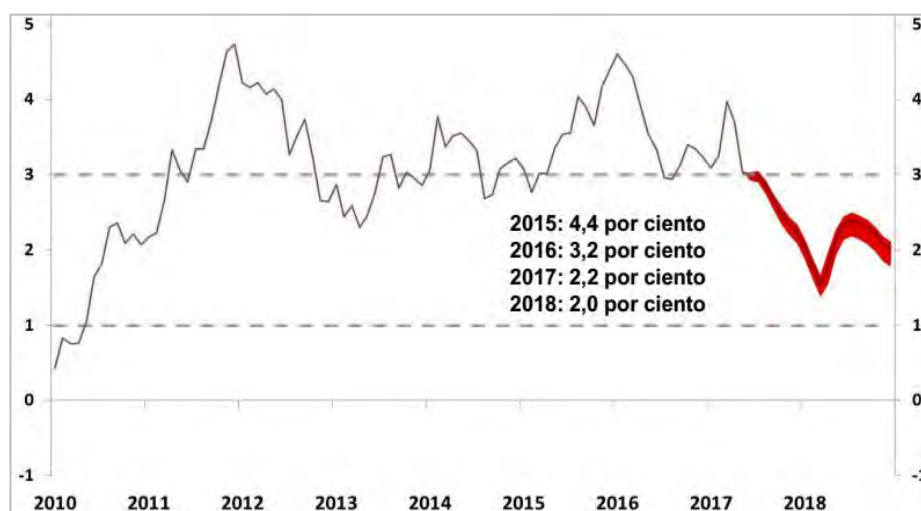


Figura 2. Proyección de la inflación - variación de los últimos 12 meses
Tomado de “Reporte de inflación junio 2017”, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2017e (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>)

La Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en el Perú al año 2015 entre ambos sexos fue de 15'918,945 personas, que son las personas en edad de trabajar y se encontraban trabajando (INEI, 2015d). El ingreso promedio mensual a nivel nacional fue en ese mismo año de S/ 1,305.00 y mantuvo una evolución creciente al 2015.

El presente planeamiento estratégico corresponde al Sector Microfinanciero de la Región Junín, debido al aporte relevante que ha tenido la región a nivel nacional, no sólo por los indicadores socio económicos favorables sino también por la ubicación estratégica y el potencial regional con el que cuenta. En esta sección se presentará la región Junín y sus principales indicadores macroeconómicos.

La región Junín cuenta con un área geográfica de 44,197 km² de extensión territorial, de los cuales 46% corresponden a la Sierra (20,821 km²), donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta de Bombón, el lago Chinchaycocha y el 54% restante corresponde a la Selva. Esta Región, en superficie constituye el 3.44% del territorio del Perú. Limita por el Norte con Pasco, por el Este con Cusco y Ucayali, por el Sur con Ayacucho y Huancavelica,

y por el Oeste con Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 1998) (ver Figura 3)



Figura 3. Mapa político de la región Junín.

Tomado de “Integración y desarrollo regional – local 2013” por Integración y Desarrollo 2013 (<https://www.google.com.pe/search?tbm=isch&q=mapa+de+junin+sin+fondo&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwj27dTgNfVAhUH0SYKHWZdD5cQvwUIISgA&biw=1273&bih=629&dpr=1#imgdii=FyH2ITfOD93YEM:&imgcr=DcfXqQzbgUxW-M:>).

En lo referente a su demografía, según las proyecciones el Instituto Nacional de Estadística e Informática al 2015, la Región Junín cuenta con una población estimada de 1'350,783 habitantes (4.3% del total de la población nacional en el 2015), con una tasa de crecimiento promedio anual de la población de 0.7% por debajo de la tasa anual que fue de 1.1%. Respecto al PBI, Junín es la octava región de mayor aporte a nivel nacional; asimismo, durante el 2014 y 2015 las variaciones de crecimiento fueron de 11.6% y 16.8% respectivamente, debido al impacto del sector minería, principalmente (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016i). Sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO), en el 2015, el 70.7% de la población de la región se encontró en edad de trabajar (de 14 a más años de edad), de los cuales el 75.3% lo conformó la Población Económicamente Activa (PEA). La tasa de desempleo de 2015 en Junín fue 3.0%, mientras que a nivel nacional alcanzó 3.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015c). En cuanto al índice de progreso social, herramienta que permite medir la satisfacción o desempeño de los países con sus ciudadanos en relación con necesidades básicas; fundamentos de bienestar y oportunidades; Junín ocupa el puesto 13 en el ranking a nivel

nacional del crecimiento inclusivo con un puntaje de 53.00 (bajo) (CENTRUM, 2016).

Después de haber analizado los factores socio-económicos del país y de la región Junín, centraremos el análisis en el Sector Microfinanciero de la región Junín. Para ello, es preciso conocer y analizar previamente el sistema financiero nacional, conocer qué entidades lo conforman, la participación del mercado de cada una de ellas, la evolución histórica, así como su influencia en el dinamismo del consumo interno, el cual, como ya se ha explicado, contribuye al crecimiento del PBI y a la disminución de la pobreza.

El sistema financiero nacional, según la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (2017.), comprende siete actores fundamentales: la banca múltiple con un total de 16 instituciones, las empresas financieras con 11 instituciones, las cajas municipales que ascienden a 12, las cajas rurales que ascienden a seis, las EDPYMES que son un total de 10; las entidades estatales que son 2, dentro de ellas, el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario, y, finalmente, otras empresas supervisadas que son solamente dos.

Estas instituciones son las encargadas de canalizar recursos monetarios de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios. A continuación, se resume la participación de estas entidades en el sistema financiero nacional respecto de los saldos de colocaciones de créditos y captación de depósitos a julio de 2017 (ver Tabla 1). Se muestran los saldos de créditos directos que asciende a 273,040 millones de soles de los cuales 32,060 están concentrados en el sector microfinanciero, siendo las cajas municipales (CMAC) las de mayor representatividad con 18,422 millones de soles. Asimismo, se muestra el nivel de participación que tienen cada uno de los sectores del sistema financiero nacional, donde podemos observar que la banca múltiple es la de mayor participación con 85.9%, seguida por el sector microfinanciero con 11.74%, la banca estatal con 2.27% y, por último, las empresas de arrendamiento financiero con 0.07%.

Tabla 1

Estructura del Sistema Financiero Nacional al 31 de Julio de 2017

Sistema Financiero	N° Entidades	Colocaciones	% Participación	Depósitos	% Participación
Banca Múltiple	16	234,539,437	85.90	212,809,020	81.96
Sector Microfinanciero	49	32,060,329	11.74	25,048,638	9.65
Banca Estatal	2	6,259,308	2.29	21,797,285	8.39
Emp. Arrendamiento Financiero	2	181,698	0.07		
Saldos Totales		273,040,773		259,654,943	

1/ No considera los créditos soberanos, a empresas del Sistema Financiero y a entidades del sector público.

2/ No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

Nota. Adaptado de "Carpeta de información del sistema financiero," por Superintendencia de Banca y Administradoras de Fondo de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Además, se muestra la estructura de las carteras de crédito por tipo a Julio de 2017, donde podemos apreciar que, del total de colocaciones del sistema financiero nacional, sólo el 3.5% corresponden a créditos para las microempresas, siendo el sector microfinanciero el que concentra el 67.8% de esta cartera. En todos los demás tipos de crédito es la banca múltiple quien lidera las carteras de colocaciones (ver Tabla 2).

Tabla 2

Estructura del Sistema Financiero Nacional por Tipo de Crédito al 31 de Julio de 2017.

Tipo de Crédito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Total
Corporativos	58,848,579	12,452	376,348	4,650	-	59,242,029
% participación	99.34		0.66			22.12
Grandes empresas	38,196,954	25,281	102,399	6,737	403	38,331,775
% participación	99.65		0.35			14.31
Medianas empresas	39,644,973	508,856	1,977,820	85,079	116,716	42,333,444
% participación	93.65		6.35			15.81
Pequeñas empresas	14,005,039	2,787,465	7,568,003	437,388	253,503	25,051,397
% participación	55.91		44.09			9.35
Microempresas	3,060,962	2,162,546	3,670,875	461,051	161,554	9,516,987
% participación	32.16		67.84			3.55
Consumo	42,424,757	4,848,931	3,491,511	263,025	1,152,051	52,180,275
% participación	81.30		18.70			19.49
Hipotecarios para Vivienda	39,547,269	198,740	1,235,793	6,401	144,753	41,132,956
% participación	96.14		3.86			15.36
Total créditos directos	235,728,534	10,544,271	18,422,749	1,264,331	1,828,980	267,788,863

1/ No considera los créditos soberanos, a empresas del Sistema Financiero y a entidades del sector público.

2/ No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

Nota. Adaptado de "Carpeta de información del sistema financiero," por Superintendencia de Banca y Administradoras de Fondo de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Los sectores económicos con mayores índices de morosidad de los créditos para actividades empresariales al 31 de julio de 2017 se detallan a continuación, donde podemos apreciar que el sector hogares privados con servicio doméstico es el que registra la tasa más elevada. Sin embargo, a nivel de entidades del sector microfinanciero, las actividades que registran los índices más altos son el sector minería, industria manufacturera y construcción (ver Tabla 3).

Tabla 3

Índices de Morosidad por Actividad Económica del Sistema Financiero Nacional al 31 de Julio de 2017

Sector Económico	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYME	Empresas de Arrendamiento Financiero	Agro banco ^{2/}	Total
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.5	5.3	8.9	7.5	2.9	0.1	9.8	4.5
Pesca	3.6	1.6	7.6	4.0	11.7	-	8.3	3.8
Minería	0.6	11.9	10.2	13.5	15.6	0.5	-	0.6
Industria manufacturera	2.1	8.1	7.8	7.2	6.6	1.3	2.5	2.3
Suministro de electricidad, gas y agua	0.0	3.9	5.9	1.6	-	-	-	0.0
Construcción	6.4	5.7	9.1	5.2	12.0	15.0	-	6.6
Comercio	4.7	6.3	7.5	5.8	5.3	2.0	12.5	5.1
Hoteles y restaurantes	3.3	5.8	6.1	5.5	4.4	-	-	3.8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	3.9	6.5	7.4	5.4	4.1	5.1	-	4.4
Intermediación financiera	0.0	10.4	0.3	0.7	-	-	-	0.1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2.8	4.9	6.0	5.1	4.2	8.1	10.3	3.0
Administración pública y defensa	0.2	8.4	6.4	6.1	38.4	-	23.9	0.8
Enseñanza	0.4	2.9	2.8	2.3	1.0	-	-	0.5
Servicios sociales y de salud	1.9	5.2	3.7	3.3	1.2	-	-	2.2
Otras actividades de servicios comunitarios	5.5	9.4	7.3	8.3	5.8	2.1	0.8	5.8
Hogares privados con servicio doméstico y Organizaciones extraterritoriales	10.3	17.7	4.8	2.2	5.5	-	-	8.2

1/ No considera los créditos soberanos, a empresas del Sistema Financiero y a entidades del sector público.

2/ No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

Nota. Adaptado de "Carpetas de información del sistema financiero," por Superintendencia de Banca y Administradoras de Fondo de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Las estadísticas más relevantes del Sistema financiero nacional son las relacionadas con las colocaciones de créditos, los índices de morosidad y los depósitos de ahorros, de los cuales ya se ha analizado los dos primeros. A continuación, se muestra la participación de los distintos sectores del sistema financiero nacional en el total de depósitos, la Banca Múltiple es la que tiene la mayor participación con 82%, seguida del sector microfinanciero con 10% y, por último, la banca estatal con 8%. Esta distribución está alineada con la cantidad de canales de atención que presenta cada uno de los sectores, en los que es la banca múltiple quien lidera en cantidad de oficinas a nivel nacional, así como uso de la tecnología para fomentar la auto atención de sus clientes, lo cual les permite captar mayor cantidad de clientes y depósitos, ya que, en tema de precios como ventaja competitiva, el sector microfinanciero tiene una mejor oferta respecto a la banca múltiple y banca estatal (SBS, 2017f) (ver Figura 4).

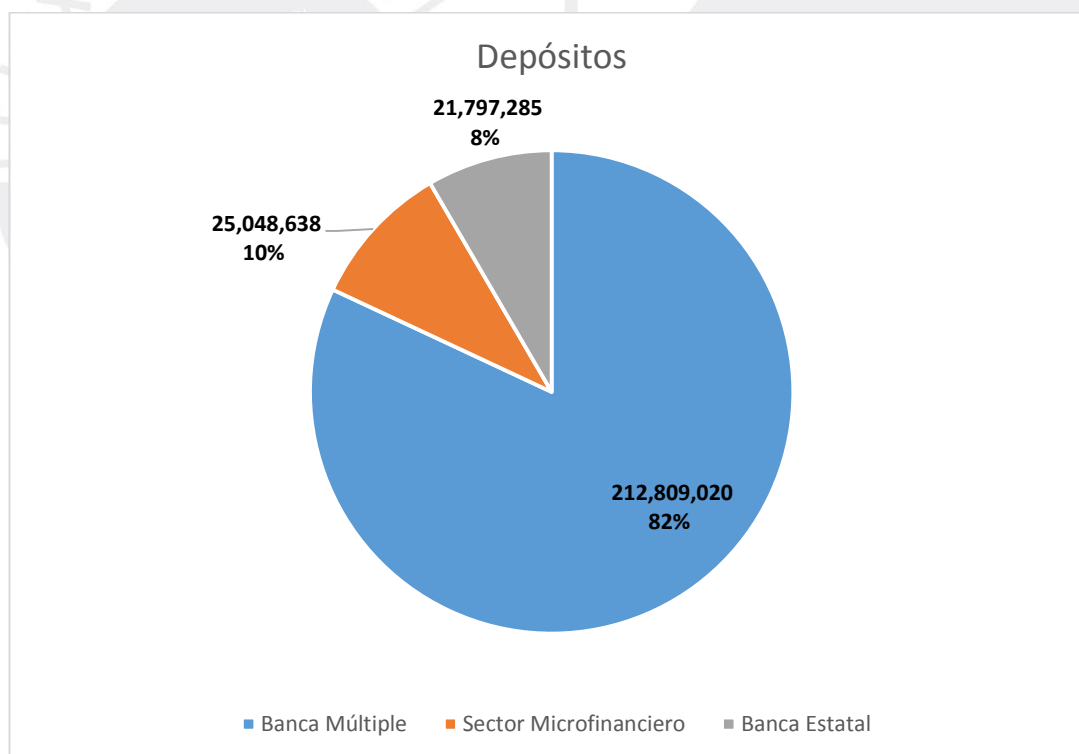


Figura 4. Estructura del sistema financiero nacional a nivel de la cartera de depósitos a julio 2017.

Tomado de "Carpeta de información del sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Además, se muestra la distribución de depósitos del Sistema financiero nacional a julio de 2017 por tipo de depósito y por sector, donde se puede apreciar que el producto de mayor demanda son los depósitos a plazo fijo, con un nivel de participación de 45% (ver Figura 5).

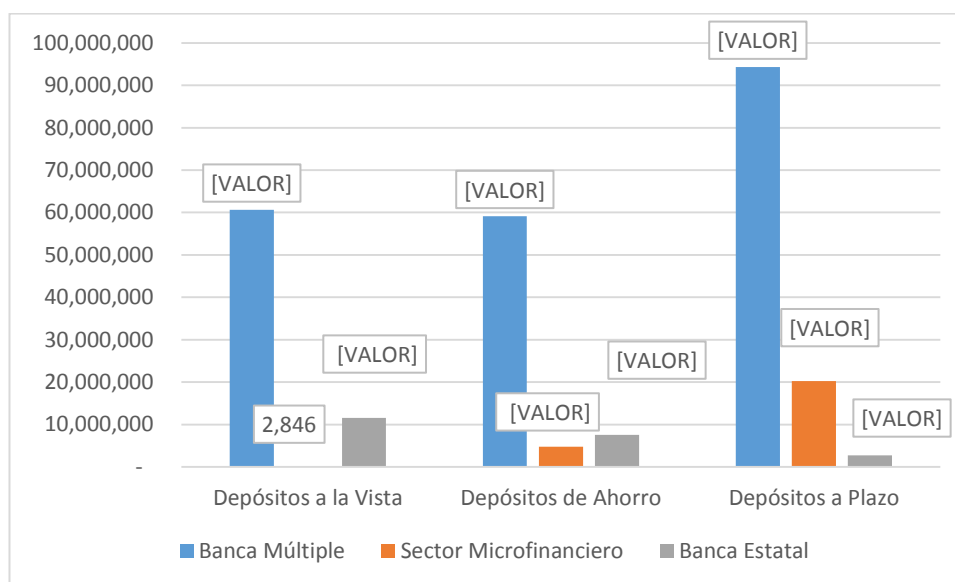


Figura 5. Tipos de depósito a nivel del sistema financiero nacional a julio 2017. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

En cuanto a inclusión financiera, según la SBS, al cierre del 2016 los niveles de intermediación mostraron un importante incremento, producto del mayor crecimiento del volumen de créditos y depósitos en relación con el PBI. En los últimos cinco años, el ratio de créditos sobre PBI pasó de 30.4% a 40.3%, en tanto que el ratio de depósitos sobre PBI aumentó de 32.3% a 38.6%. Esto representa, según la SBS, una importante mejora en la profundidad del sistema financiero, que permite medir la evolución de la inclusión financiera, entendida como el acceso y uso de los servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población. Esta expansión de la red de atención del sistema financiero ha sido acompañada de una notable descentralización geográfica de los servicios financieros. En efecto, el número de puntos de atención en las regiones fuera de Lima y Callao aumentó de 100 a 526 por cada 100 mil habitantes adultos, entre diciembre de 2011 y diciembre de 2016.

Así, a la misma fecha, el sistema financiero contaba con una infraestructura de 55,161 puntos de atención, entre oficinas (4,496), cajeros automáticos (8,976), cajeros corresponsales (41,668) y establecimientos de operaciones básicas (21). Asimismo, el ratio de compartición de los puntos de atención del sistema financiero se sitúa en 2.4, es decir, cada punto físico es compartido en promedio por dos entidades (ver Figura 6).

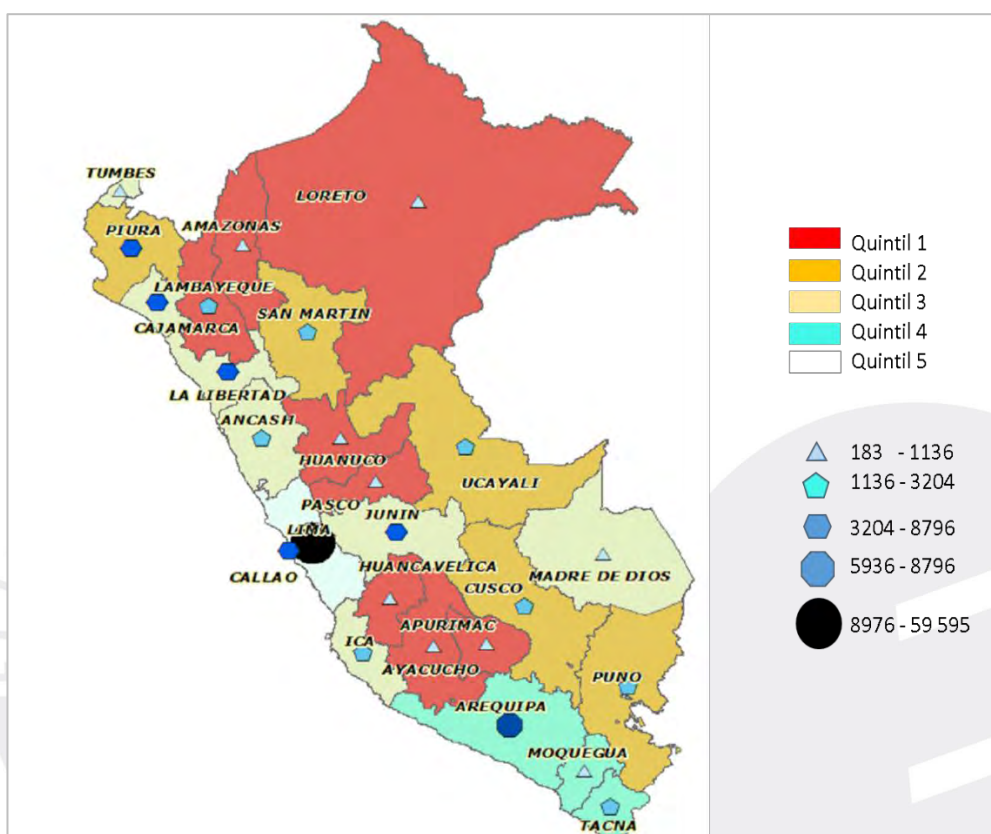


Figura 6. Mapa de pobreza provincial y distrital. Número de puntos de atención por Departamentos según nivel de pobreza, Diciembre 2016. Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2016a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#).

En cuanto al uso de los servicios financieros, durante los últimos cinco años se incorporaron poco más de 1.5 millones de deudores al sistema financiero, superando los 6 millones de personas naturales con crédito a diciembre del 2016. Como resultado, el porcentaje de población adulta con crédito pasó de 26% en el segundo semestre del 2011 a 32% en el segundo semestre del 2016. En el mismo periodo, poco más de 454 mil micro y pequeños empresarios fueron incorporados al sistema financiero, alcanzando a diciembre del

2016, alrededor de 2 millones de deudores micro y pequeña empresa. Esta mejora en el alcance y uso de los servicios financieros ha sido acompañada de una mayor profundización de estos servicios, a través de la incorporación al sistema financiero de clientes con menores ingresos. En este proceso han tenido una importante participación las entidades microfinancieras, las cuales presentan una mayor participación en dichos segmentos a diferencia de las empresas bancarias y financieras. Mientras que, a diciembre del 2016, estas últimas concentraron el 11.3% de los créditos totales y 5.7% de los depósitos en los quintiles más pobres, las entidades microfinancieras destinaron el 40.8% del total de créditos y captaron el 17.1% de los depósitos en dichos segmentos (ver Figura 7).

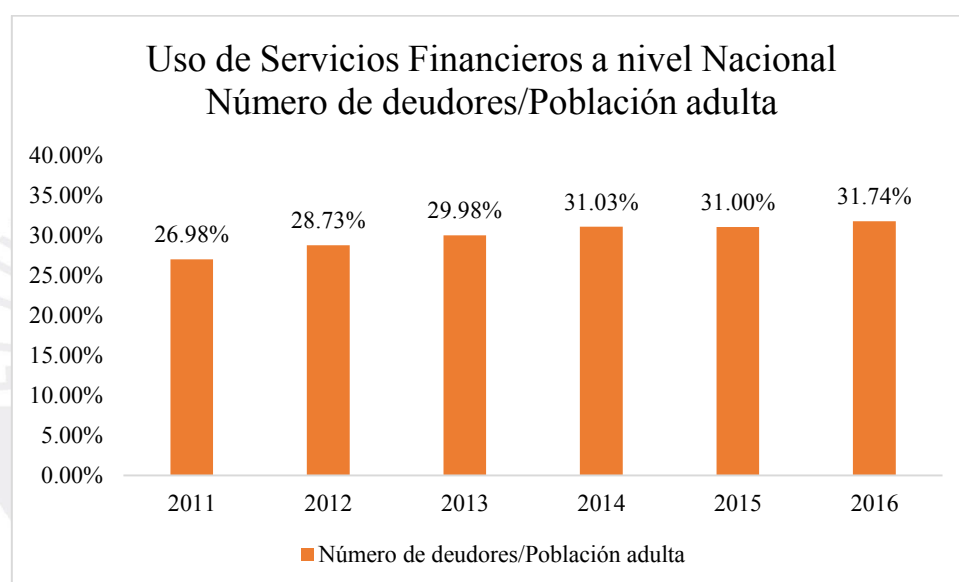


Figura 7. Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones.

Uso de servicios financieros a nivel Nacional. SBS 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.

Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2016a

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#).

La educación financiera en el Perú tuvo sus primeras iniciativas en el año 2006, con la finalidad de “desarrollar competencias y capacidades financieras en la población, a fin de que cada persona pueda tomar decisiones financieras informadas y responsables” (SBS, 2016a, p.1). Para ello, se han diseñado programas específicos para cada público objetivo de acuerdo

a sus características y momentos específicos de aprendizaje; dentro de ellos, el programa de educación financiera para niños, denominado “Mini finanzas”; el programa de educación financiera para jóvenes, adultos y adultos mayores, denominado “Finanzas para ti”; y educación financiera para docentes, denominado “Finanzas en el cole”. “Finanzas para ti”, viene desarrollándose desde el año 2010; el propósito ha sido brindar competencias y capacidades para que las personas desarrollen hábitos financieros saludables; aprendan sobre el uso adecuado de productos y servicios financieros, sus deberes y derechos como usuarios, la importancia del ahorro a largo plazo a través del ahorro previsional y los seguros, herramientas que pueden ayudarlos a protegerse ante imprevistos. Caben destacar los esfuerzos de la SBS, que a la fecha ha logrado capacitar a más de 60 mil personas en las 25 regiones del país, llegando a zonas tan alejadas como las islas de los uros (región Puno), y asentamientos mineros, entre otros. Es importante precisar que, entre otros grupos, la SBS ha instruido a personas con discapacidad, a beneficiarios de programas sociales, de campamentos mineros, mujeres emprendedoras y microempresarios (ver Figura 8).

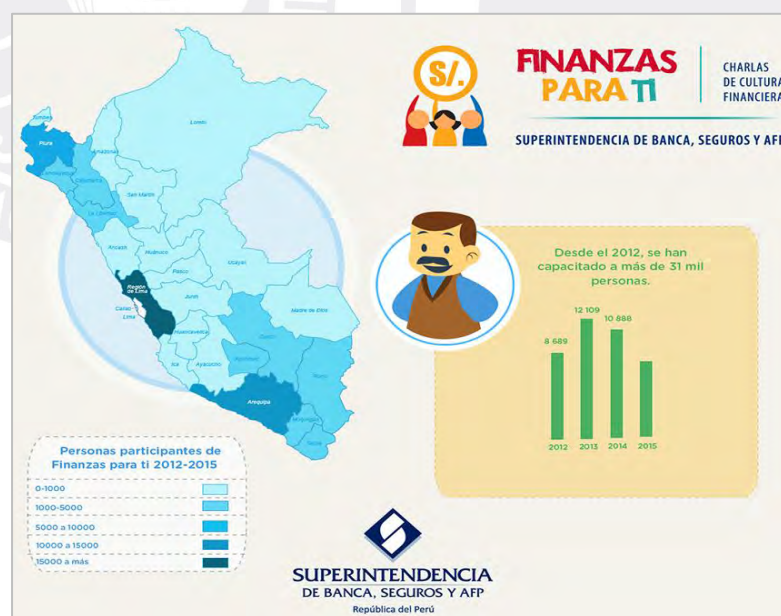


Figura 8. Personas capacitadas y participantes del programa “finanzas para ti”. Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2016a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#).

Desde su inicio en el 2006, a través de Finanzas en el Cole, la SBS ha capacitado a más de 12 000 docentes en todo el Perú, tanto en capitales de región como en ciudades ubicadas en zonas rurales. Los esfuerzos desplegados por la SBS han permitido llegar a las veinticinco (25) regiones del país, así como a zonas alejadas del Perú, tales como Huacrachuco (región Huánuco), Iberia (región Madre de Dios), Celendín (región Cajamarca) y Paucartambo (región Pasco). Así, a través de este programa, la SBS busca llegar a las comunidades más alejadas, transmitiendo conocimientos para que estas poblaciones con acceso aún limitado a productos y servicios financieros adquieran conocimientos acerca del manejo responsable de sus finanzas personales y reconozcan los beneficios y riesgos asociados al uso de productos y servicios financieros, reduciendo, de este modo, su vulnerabilidad al momento de utilizarlos. Es importante precisar que solo en el 2015 se capacitó a 1,698 docentes, a través de los cuales se generó un efecto multiplicador de conocimientos en aproximadamente 125,000 estudiantes de educación secundaria a nivel nacional (ver Figura 9).



Figura 9. Personas capacitadas y participantes del programa “finanzas en el cole” Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Diciembre 2016,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2016a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#).

Después de haber analizado la estructura y composición del sistema financiero nacional, se centrará el análisis en el Sector Financiero de la Región Junín y con mayor relevancia en el sector microfinanciero de dicha región por ser materia de elaboración del presente planeamiento estratégico. En cuanto al Sistema Financiero de la Región Junín, la Banca Múltiple es la que lidera en participación de mercado, tanto en colocaciones de créditos como en captación de depósitos, con un 52% y 50% respectivamente. A continuación, se muestra la estructura del sistema financiero de la Región Junín a nivel de colocaciones y depósitos (ver Figura 10 y 11). Es preciso resaltar que la diferencia entre la participación de la banca múltiple y el sector microfinanciero es sólo de 10 puntos porcentuales en las colocaciones a nivel de la región, mientras que la diferencia de participación a nivel nacional es de 74 puntos porcentuales, y en depósitos la diferencia a nivel región es de 14 puntos porcentuales, mientras que a nivel nacional es de 72 puntos porcentuales lo cual indica que existe muy buen gobierno corporativo en las instituciones de microfinanzas en la región Junín.

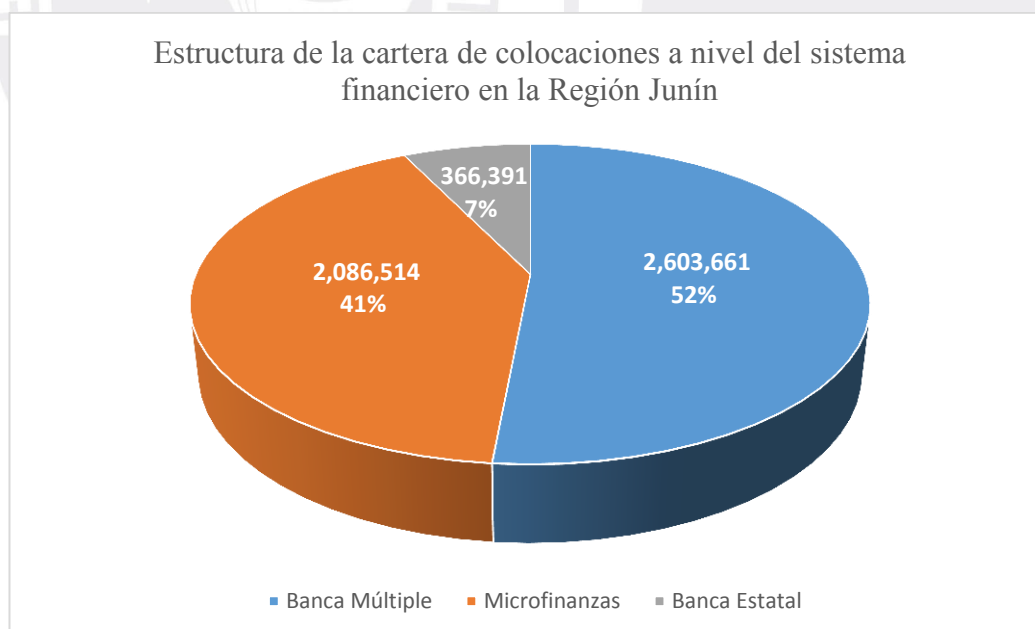


Figura 10. Estructura de la cartera de colocaciones a nivel del sistema financiero en la Región Junín a julio 2017.

Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

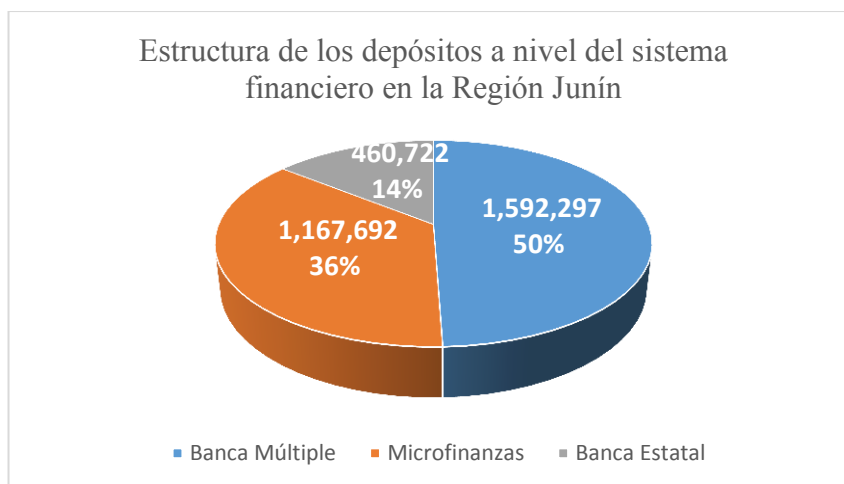


Figura 11. Estructura de los depósitos a nivel del sistema financiero en la región Junín a julio 2017.

Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Además, se muestra el análisis de la cartera de colocaciones por tipo de crédito donde podemos apreciar que, en los créditos a la microempresa, pequeña empresa y créditos corporativos, el sector microfinanciero lidera la participación de mercado con 82%, 57% y 71% respectivamente, según reporte de la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras de Fondo de Pensiones al cierre de julio de 2017. Es preciso resaltar que el liderazgo en créditos de tipo corporativo se debe a los financiamientos que otorga CMAC Huancayo a otras empresas del sistema financiero (ver Figura 12).

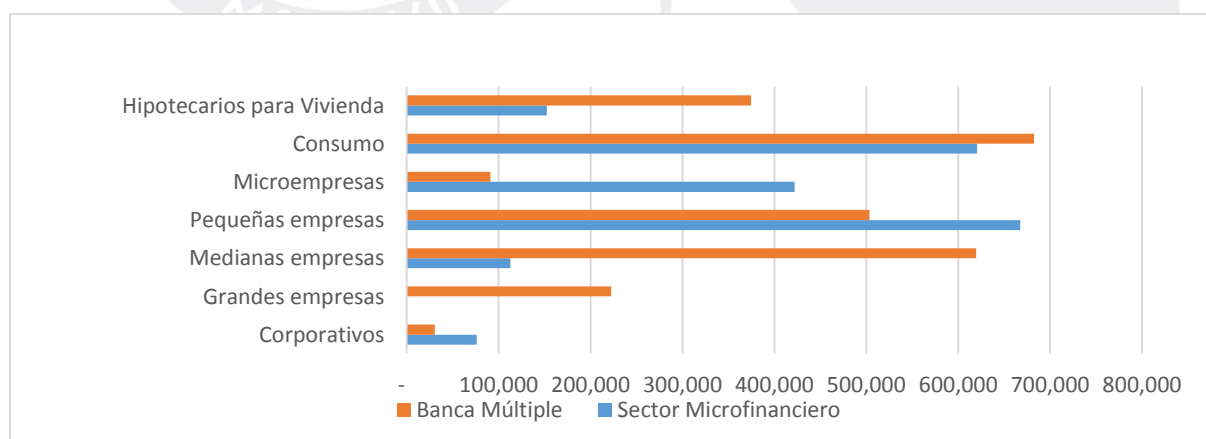


Figura 12. Participación de mercado del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de crédito, a julio 2017

Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Esta cada vez mayor participación de las instituciones del sector microfinanciero tanto en colocaciones de créditos directos, así como captaciones de depósitos es una constante en los últimos 5 años. A continuación, se muestra la evolución histórica de las colocaciones y depósitos por tipo de entidad del sector microfinanciero en la región Junín (ver Figura 13 y 14).

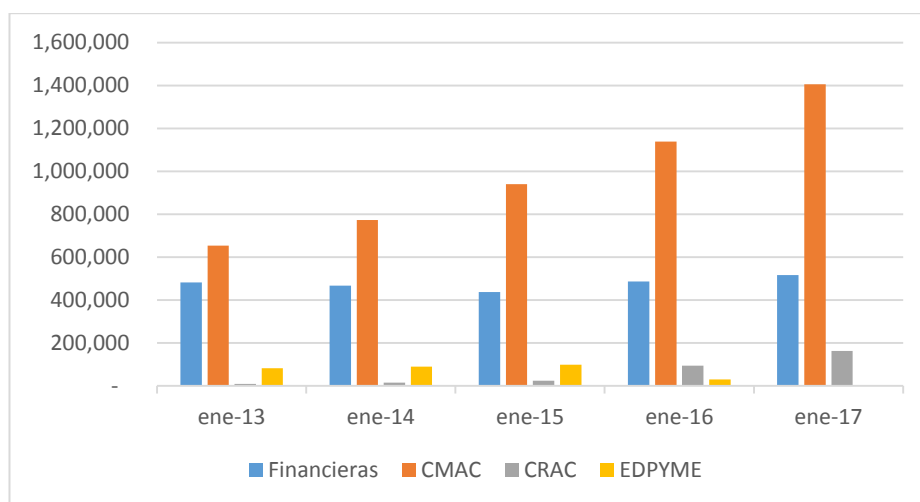


Figura 13. Evolución histórica de las colocaciones del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de entidad, a julio 2017. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

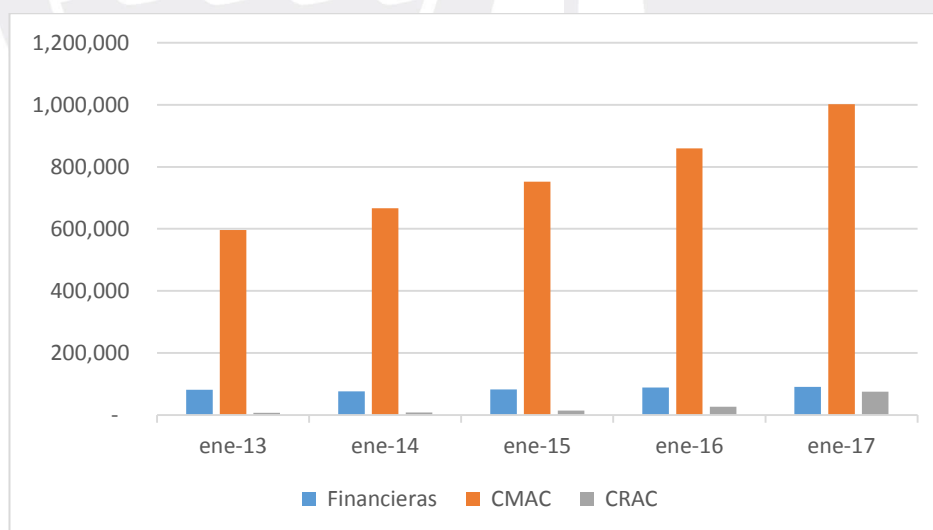


Figura 14. Evolución histórica de los depósitos del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de entidad, a julio 2017. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Del mismo modo, se analizó la evolución histórica de los índices de morosidad en los últimos cinco años por tipo de entidad microfinanciera, donde se puede apreciar que las EDPYMES son las que presentan mayores problemas por el deterioro de su cartera, mientras que las cajas municipales y cajas rurales muestran una constante mejora en los indicadores de morosidad estando ambas dentro de los límites de tolerancia al riesgo por admisión de crédito permitidos por la SBS. Así, se muestra el comportamiento de los índices de morosidad de las entidades del sector microfinanciero en los últimos 5 años (ver Figura 15).

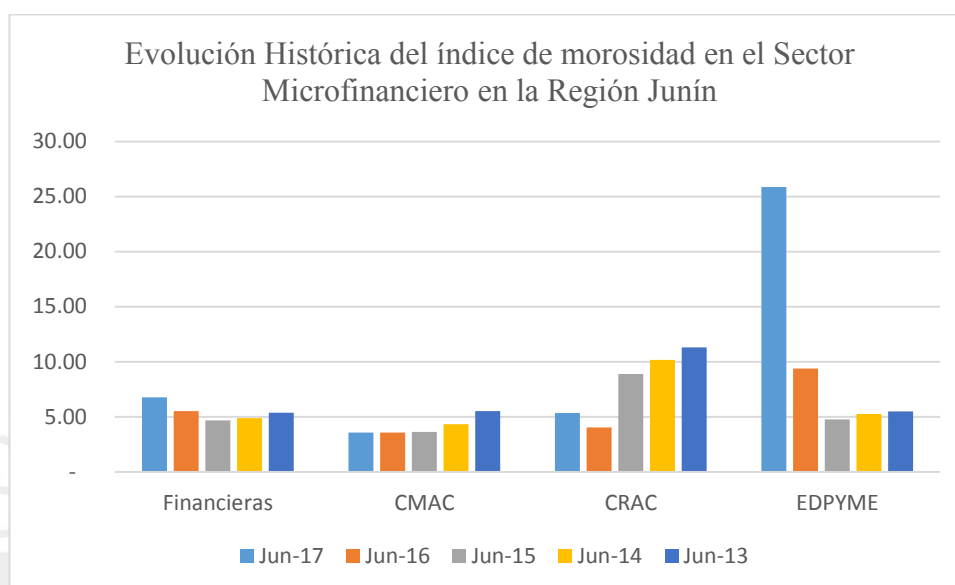


Figura 15. Evolución histórica de los depósitos del sector microfinanciero en la región Junín por tipo de entidad, a julio 2017. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

La representatividad de las cajas municipales en la región Junín es alta, a nivel de créditos llegan a 1'373,802 miles de soles que significa 29% de participación del mercado financiero de la Región Junín, y los depósitos totales ascienden a 977,347 miles de soles que representa el 32% de participación del mercado. Además, se encuentran las empresas financieras con un total de créditos de 520,633 miles de soles que viene a representar el 11% de participación de mercado, ocupando el tercer lugar respecto al ranking de colocación de créditos de la región Junín. En depósitos totales estas cuentan con 90,280 miles de soles, que

viene a ser el 3% del total de depósitos de la región ocupando así el cuarto lugar en el ranking. En la región Junín los tres primeros distritos con mayor cantidad de saldos de colocaciones son: Huancayo con 2, 307 millones de soles; luego, El Tambo con 552 millones de soles y, por último, Chanchamayo con 363 millones de soles colocados, en todos los casos respecto a todo tipo de créditos al 31 de julio de 2017. (SBS, 2017e) (ver Tabla 4).

Tabla 4

Créditos Totales por Tipo, de la Región Junín al 31 de Julio de 2017

Departamento	Provincia	Distrito	Corporativo	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Micro empresa	Consumo	Hipotecario	Total		
Junín	Chanchamayo	Chanchamayo		2,172	80,972	100,791	38,135	105,725	35,825	363,619		
		Pichanaqui			27,270	62,104	25,987	16,137	15,097	146,595		
		San Ramón			418	6,015	3,221	8,560	5,498	23,711		
		Perene			490	21,983	10,272	5,616	3,790	42,150		
		Chupaca	Chupaca			3,026	58,922	35,159	34,247	4,393	135,746	
		Concepción	Concepción			331	7,810	7,366	8,330	1,473	25,310	
		Huancayo	Chilca				1,528	78,719	46,524	43,370	6,143	176,284
			El Tambo		6	1,191	53,490	192,821	83,535	159,714	61,772	552,529
			Huancayo		106,570	214,496	451,308	351,320	121,739	724,756	337,477	2,307,666
			Pilcomayo				950	3,785	2,924	4,172	179	12,009
			Huayucachi				2,489	2,359	1,606	283	6,736	
			San Jeronimo de Tunan				1,265	1,184	1,801	10	4,259	
			Jauja	Jauja			6,596	38,456	27,235	24,242	3,775	100,304
	Junín	Carhuamayo				119	5,548	3,435	1,631	326	11,060	
						6	5,080	2,828	2,540	204	10,658	
	Satipo	Pangoa				138	25,056	15,710	10,044	560	51,508	
						43,640	78,406	26,783	32,943	10,444	192,217	
						14	9,002	4,368	4,035	1,207	18,625	
	Tarma	Acobamba					621	849	175		1,645	
					0	29,754	82,008	41,393	63,298	17,681	234,133	
						997	1,804	486		3,286		
Yauli	La Oroya			4,461	32,520	16,629	2,929	37,208	20,225	113,972		
						21,383	7,669	12,796	688	42,537		
								37		37		
Total general			106,576	222,321	732,569	1,171,210	513,407	1,303,468	527,047	4,576,598		

1/ No considera los créditos soberanos, a empresas del Sistema Financiero y a entidades del sector público.

2/ No considera los créditos a las demás empresas del Sistema Financiero.

Nota. Tomado de "Carpeta de información del sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c

(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Respecto al número de oficinas del sector microfinanciero de la Región Junín, en cuanto a las empresas Financieras y CMACs se han duplicado en un horizonte de cinco años ya que al cierre del ejercicio 2011, en la región Junín, sólo estaban en funcionamiento 26 y 25 oficinas respectivamente y al cierre del ejercicio 2016 cuentan con 51 y 53 oficinas operativas. Las CRACs han mantenido la cantidad de oficinas en la región Junín en nueve en los últimos cinco años y las EDPYMES cuentan con ocho agencias (ver Tabla 5).

Tabla 5

Cantidad de Entidades y Agencias del Sistema Financiero de la Región Junín al 31 de Julio de 2017

Sector	Cantidad de Agencias	Nº de entidades
BANCA	58	10
Empresas Financieras	51	9
CMACS	53	7
CRACS	9	2
Edpymes	8	3
Total	179	31

Nota. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

En cuanto a inclusión financiera en la Región Junín, se aprecian mejoras sustanciales dentro de un horizonte de tiempo de cinco años, esto es del 2011 al año 2016. Se obtuvo mejoras en la disponibilidad de la red de atención del sistema financiero: por cada 100 mil habitantes adultos se encontraron 25 oficinas, 74 cajeros automáticos, 543 cajeros corresponsales, 641 puntos de atención y 110 canales de atención por cada 1,000km². Así también, en cuanto al número de distritos con acceso a oficinas, ATMs y Cajeros corresponsales del sistema financiero, se aprecia que, de los 124 distritos pertenecientes a Junín, el 60.48% cuenta con acceso a puntos de atención del sistema financiero, el 64% son distritos que cuentan con por lo menos un tipo de punto de atención, el 12% cuenta con dos

tipos de canales de atención y el 24% son distritos con oficinas, ATMs y cajeros corresponsales. En tercer lugar, la región Junín cuenta con un 33.64% de uso de servicios financieros, del total de deudores respecto a la población adulta, ubicándose en el octavo lugar a nivel nacional. La variación anual desde el año 2011 al 2016 fue de 1.40% (ver Figura 16).

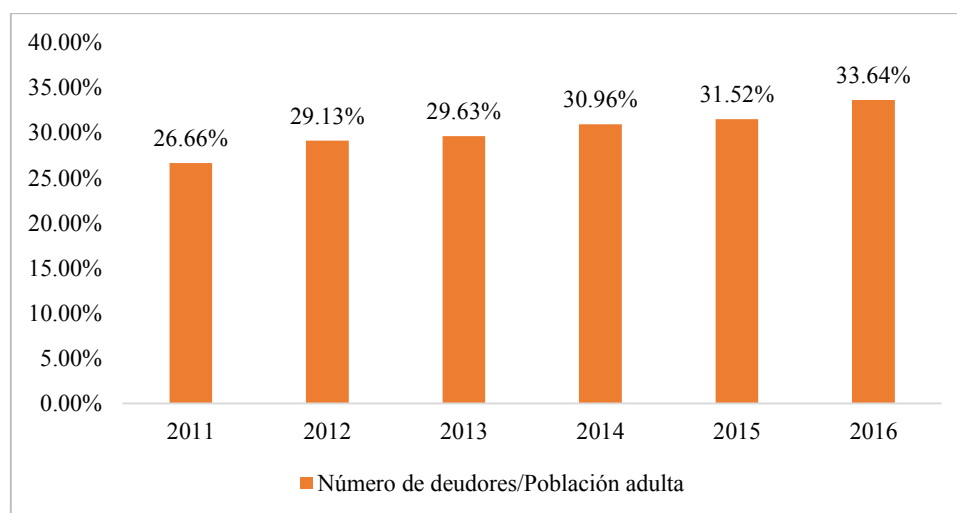


Figura 16. Indicadores de uso de los servicios financieros del 2011 al 2016. Tomado de “Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS], 2014 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Junio/CIIF-0001-jn2014.PDF>).

En cuanto a educación financiera, dentro de la Región Junín, se aprecia que solamente una de las Instituciones Microfinancieras muestra iniciativas contundentes, La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Caja Huancayo. Esta ha venido implementando el programa “Tu caja te cuenta” desde el año 2010, mediante el cual capacita niños y adolescentes de 10 de los colegios más representativos de la Región Junín enseñándoles respecto a la importancia del ahorro y del dinero. Esto ha contribuido en un 5% en la apertura de cuentas de ahorros denominadas “Cuentas futuros” en dicha organización.

1.2 Conclusiones

El sistema financiero ha presentado importantes variaciones tanto a nivel nacional como en la Región Junín. A nivel nacional, en el periodo comprendido desde julio 2016 hasta

julio 2017, se puede apreciar que los saldos de créditos de la Banca múltiple tuvieron una reducción del 1.3% y las CRACs tuvieron una reducción mayor con 9.3%. El mayor crecimiento lo tuvieron las EDPYMES que incrementaron su participación en 31.8%, seguido por las CMACs con un 13.7% más respecto al año anterior. Así también, fueron estas últimas las que tuvieron el mayor crecimiento en depósitos con 13.9% respecto a julio del 2016, pasando de 5.9% a 6.7% de participación, la Banca múltiple tuvo una reducción en 1%.

En la Región Junín, según el tipo de entidad financiera, el mayor crecimiento en créditos lo presentaron las EDPYMES con una variación de 621%, debido a las fusiones y adquisiciones realizadas en el periodo 2016; se aprecia también que las CMACs crecieron en un 25% incrementando 276,514 miles de soles a su saldo de créditos; Por último, se aprecia que la banca múltiple presentó un crecimiento de 15%. En general, los créditos en la Región Junín se incrementaron en un 17% respecto a julio del 2016, pasando de 3'873,889 a 4'538,259 miles de soles en colocaciones. En cuanto a los depósitos, a mayo de 2017 la Región Junín tuvo un crecimiento de 9.10% respecto a julio del 2016, pasando de 2'829,770 a 3'087,392 miles de soles. Dentro de ello, la Banca múltiple tuvo un incremento de 7.31%; sin embargo, perdió participación de 0.81 puntos porcentuales, las empresas financieras incrementaron sus saldos de depósitos en 1.92%; así, también, las Cajas municipales tuvieron un incremento del 19.5% y las CMACs incrementaron sus saldos en 213.37%.

En cuanto al índice de morosidad, solamente las CRACs han presentado una reducción de 0.8 puntos porcentuales, todas las demás instituciones han presentado un mayor índice de morosidad, la Banca múltiple presentó un incremento de 0.3 puntos porcentuales con 5.9%, las empresas financieras incrementaron un punto porcentual, con 6.2%, las CMACs 0.2, con 3.8% y las EDPYMES incrementaron su morosidad en 4.8 puntos porcentuales, presentando 10%; en general, la Región Junín presentó un incremento de 4.6% a 5% en el índice de morosidad.

Respecto al número de instituciones en la Región Junín, según tipo de empresa, algunas se han incrementado y algunas otras se han mantenido, siendo la variación de la siguiente manera; a febrero de 2017 las empresas financieras se han mantenido en 52 agencias y nueve instituciones; las CMACs se incrementaron en ocho agencias, siendo a febrero de 2017 un total de 52 agencias y siete instituciones y, finalmente, las CRACs tuvieron mayor crecimiento pasando de dos agencias a nueve y dos instituciones.

Respecto a inclusión financiera en la Región Junín, se aprecia que dentro del periodo Diciembre 2011 – Diciembre 2016, la disponibilidad de la red de atención del sistema financiero se ha incrementado. En primer lugar, el número de oficinas por cada 100 mil habitante se incrementó de 17 a 25; el número de cajeros automáticos pasó de 18 a 74; los cajeros corresponsales se incrementaron de 81 a 543 por cada 100 mil habitantes, los puntos de atención se incrementaron de 117 a 641; finalmente, el número de canales de atención por cada 1,000 km² pasó de 20 a 110, número por encima del promedio nacional, el cual es 90, ubicando a Junín en el puesto nueve en cuanto a accesibilidad a canales de atención.

Por otro lado, en cuanto al acceso a la red de atención del sistema financiero se tiene que, de los 124 distritos de la Región Junín, el 60.48% cuenta con ello, el 64% cuenta con acceso a un punto de atención, el 12% de los distritos cuenta con dos tipos de puntos de atención y el 24% de los distritos cuenta con oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales. Así, también, el número de deudores por cada 1,000 habitantes adultos es de 336, ubicándose por encima del promedio nacional 317 y representando el 33.6%. Además, representa el 48% del total de deudores, créditos a las micro y pequeña empresa. Finalmente, en cuanto a la educación financiera, la SBS ha realizado las primeras iniciativas con el desarrollo de tres programas principales: “Minifinanzas”, “Finanzas para ti” y “finanzas en el Cole”, que a la fecha ha logrado capacitar a más de 41 mil personas.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Las microfinanzas surgen como una alternativa para combatir la pobreza. Tienen su origen en Bangladesh, un país cerca de la India, país natal de Muhammad Yunus, quien es considerado el padre de las microfinanzas por su filantrópica labor al iniciar el microcrédito el día que decidió ayudar a unos cuantos campesinos que vivían en los alrededores de Bangladesh (inicialmente 42 personas) otorgándoles en calidad de préstamo la cantidad que adeudaban (US\$.27 dólares a cada uno) sin otra condición que la de concentrarse en su trabajo y la de devolver el dinero cuando pudieran. Estas acciones ayudaron a crear en 1976 el Banco Grameen cuya misión era la de prestar dinero a personas más desfavorecidas. En la actualidad, cuenta con más de 22.000 empleados que trabajan en las calles de casi 38.000 de las 68.000 aldeas y pueblos de Bangladesh, y concede préstamos a 2,3 millones de personas, de los que el 94% son mujeres pobres. La tasa de devolución de los mismos es del 97%, convirtiéndose éstas en accionistas de la entidad (Grameen Bank, 2017). Este tipo de instituciones han salvado de la miseria a cientos de miles de personas, principalmente, mujeres que gracias al microcrédito han podido sacar adelante a sus familias y generar pequeños negocios que les ha permitido poder cubrir necesidades básicas de alimentación, salud, educación y vestido.

Ya han pasado más de 40 años desde que las microfinanzas surgieron en el mundo en una economía de libre mercado; sin embargo, hoy en día el porcentaje de inclusión financiera a nivel mundial y más aún en el Perú, está por debajo de lo esperado sobre todo en las zonas rurales y más preocupante aún, perdiendo la esencia por la cual fueron creadas, motivo por el cual la visión, misión y valores que se proponen para este sector se basan en la esencia innata de las microfinanzas que es la de ayudar a combatir la pobreza no sólo dando acceso al crédito, sino, también, mejorando la calidad de vida de las familias a través de la educación

financiera y responsabilidad social para poder generar negocios sostenibles.

2.2. Visión

Al 2022, ser el sector que contribuya a incrementar el nivel de inclusión financiera en 53.64% a través de educación financiera y atención a población rural no bancarizada, con una gestión orientada a generar mayores ingresos financieros y rentabilidad sostenida, que contribuya en el beneficio de todos los grupos de interés.

2.3.Misión

Brindar productos financieros de ahorro y crédito para las familias de la región Junín, empleando tecnologías de vanguardia que generen un alto impacto social. Esto se logrará ofreciendo soluciones integrales, confiables y oportunas, bajo una cultura de honestidad, transparencia y responsabilidad social para la satisfacción de la comunidad vinculante y del equipo humano que lo conforma.

2.4. Valores

Los valores organizacionales, según Robbins Y Judge (2013), “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseable o indeseables” (p.38). Por lo tanto, puede ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. Son indispensables para a) moldear los objetivos y propósitos, b) producir las políticas y c) definir las intenciones estratégicas. Para el Sector Microfinanciero de la región Junín se han considerado cuatro valores fundamentales, los cuales se presentan a continuación:

- Gobierno Corporativo. Que promueva un clima de respeto a cada agente

relacionado a la organización, la generación de valor, solidez y eficiencia en la sociedad.

- **Integridad.** Obrando con rectitud y apego a sus principios y valores, los cuales defenderá ante cualquier situación o circunstancia, que acredite un trabajo decente, razonable y justo, demostrando coherencia en el decir y actuar.
- **Excelencia.** Que lleve a la búsqueda constante de la creación de valor en cada uno de los procesos y acciones.
- **Innovación.** Para explorar, analizar y proponer alternativas de mejora de los procesos y los productos aprovechando las oportunidades que ayuden a alcanzar el éxito de la empresa.
- **Vocación de servicio.** Es la auténtica predisposición y entrega para servir a los demás regalándole una experiencia extraordinaria

2.5. Código de Ética

Según Robbins y Judge (2013) “la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p. 189). Esta es influida por dos factores: (a) la ética personal, y (b) la ética profesional. Cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Ello implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias, por lo que cada organización debe redactar un código de ética donde establezca un sistema de principios acordados de buena conducta y buen vivir, el cual norme el comportamiento de sus empleados y se convierta en una manera de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos. Con todo ello, los miembros del Sector Microfinanciero se comprometen a que:

- Las actividades del Sector Microfinanciero se deben enmarcar según las exigencias de la normativa interna y externa.
- Respetar la confidencialidad de la información de los clientes.
- Prevenir actos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Equipar a sus colaboradores con las herramientas necesarias para el buen desempeño de estos con equidad.
- Mejorar continuamente en el desarrollo de productos con altos estándares de calidad.
- Proporcionar al mercado y la sociedad información veraz, clara y transparente, en el momento oportuno.
- Cumplir con las obligaciones en los plazos y términos pactados.

2.6. Conclusiones

La visión de toda organización, empresa, sector o persona parte del conocimiento de la situación actual en la cual se encuentra y del entorno, para que éste sea el punto de partida hacia la situación deseada, el lugar donde desea estar, o lo que desea lograr a lo largo del tiempo. Por otro lado, la misión es la razón de ser, para lo cual existe o será creada y los valores de la organización definen los lineamientos bajo los cuales se realizarán los procesos y acciones necesarias de la misión para así poder alcanzar la visión. Esta explicación sencilla sobre cada uno de los componentes de este capítulo ayudará a comprender el porqué de lo que se quiere lograr en el Sector Microfinanciero de la región Junín.

Hoy en día “dos mil millones o el 38 % de los adultos en el mundo no utilizan servicios financieros formales y un porcentaje aún mayor de los pobres no tiene cuenta bancaria debido a los costos y las distancias de viaje (sin embargo, en cuanto a los requisitos para tener acceso a una cuenta ya se han simplificado)” (Banco Mundial, 2016, p.1). La falta de servicios bancarios está vinculada con el nivel de ingresos, si bien los pobres no tienen el

mismo acceso a productos financieros que los individuos con niveles más altos de ingresos, su necesidad de contar con servicios financieros podría ser incluso mayor. Las investigaciones indican que el acceso a productos de ahorro y, en particular, a ahorros “comprometidos”, donde los individuos limitan su derecho a girar fondos hasta que hayan alcanzado un objetivo específico impuesto por ellos mismos, puede tener beneficios importantes más allá del simple hecho de aumentar la cantidad de ahorros: puede empoderar a las mujeres; subir el consumo y las inversiones productivas; elevar los ingresos y la productividad, e incrementar los gastos en salud preventiva (Banco Mundial, 2015).

Incrementar la inclusión financiera de la Región Junín contribuirá al crecimiento y desarrollo económico de las familias y empresas de la región Junín al año 2022 con productos con altos estándares de calidad e innovación que contribuyan a mejorar su calidad de vida, por lo que va más allá de sólo dar acceso al crédito o a las transacciones financieras.

El crecimiento y desarrollo económico potencial que existe en el Sector Microfinanciero implica el generar mayores oportunidades para la población vulnerable y a sus hijos, generando mayor impacto en la igualdad de género empoderando a las mujeres para que sean capaces de sacar adelante solas a sus familias y así contribuir a que puedan liberarse del maltrato físico y psicológico del que muchas veces son víctimas por tener dependencia económica de sus parejas, siendo la región Junín la segunda con mayor índice de violencia contra la mujer.

Implica también incrementar el consumo y, por ende, la demanda interna ya que contribuimos a incrementar el nivel de ingresos de las familias y, por tanto, incrementar el poder adquisitivo de las familias o unidades económicas para poder cubrir necesidades de salud, educación, alimentación y vestido, las mismas que en este sector socioeconómico no pueden ser cubiertas de forma integral, ya que sin inclusión financiera los recursos con los que cuentan las familias o unidades económicas para generar riqueza, son limitados

perdiendo así toda posibilidad de crecimiento o desarrollo económico. La forma en la cual podremos alcanzar la visión será a partir de la inclusión y educación financiera, la productividad y rentabilidad a través de soluciones financieras integrales.



Capítulo III: Evaluación Externa

Para realizar la evaluación externa del Sector Microfinanciero de la Región Junín se debe considerar necesariamente los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), (d) análisis de las fuerzas competitivas, y (e) de los factores claves de éxito, según D'Alessio (2015). A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitió determinar las oportunidades y amenazas del entorno para las instituciones del Sector Microfinanciero. Luego, se analizó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se identificaron a los principales competidores y se establecieron las estrategias necesarias para que las instituciones microfinancieras que forman parte de este sector compitan de manera adecuada con el resto de las entidades del sistema financiero, lo cual se complementó con la Matriz de Perfil Referencial (MPR), secuencia señalada por D'Alessio (2015) (ver Figura 17).



Figura 17. Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.

Tomado de *The relations of nations*, por F.H. Hartmann, 1957/1983, 6th ed., New York, NY: Macmillan

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las oportunidades y amenazas tienen que ser necesariamente evaluadas, así sean de un contexto distante, ya que puede tener influencia en el sector analizado, según D'Alessio (2015). La clave en este análisis es la adaptabilidad que tienen los países mediante los procesos para alinear sus intereses nacionales a otras naciones. El análisis tridimensional de

las naciones permite evaluar las relaciones existentes entre los países y cómo estos adaptan sus intereses. Hartmann, citado por D'Alessio (2015), en su teoría tridimensional de las relaciones internacionales, mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) estableció en el Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021; así, también, el 2014, estableció una guía metodológica para la actualización del Plan estratégico de Desarrollo Nacional [PEDN]. Estos seis ejes actualizados son los siguientes: (a) Derechos humanos e inclusión social, donde la estrategia estará enfocada en el fortalecimiento de los derechos humanos esenciales, tales como la vida, la libertad, la igualdad, la participación ciudadana y la política; la estrategia tendrá como temas puntuales: la democratización de la sociedad, el desarrollo humano y pobreza, derechos humanos y discriminación y violencia de género; (b) oportunidades y accesos a los servicios, el objetivo se basa en asegurar el acceso a servicios de calidad que contribuyan al desarrollo de las capacidades plenas de la población; este segundo eje tiene como temas centrales: educación, salud, agua y saneamiento, transporte público urbano, electricidad y gas natural, telecomunicaciones y vivienda, todos ellos enfocados para mejorar y cimentar la competitividad del país; (c) Estado y gobernabilidad, este tercer eje se basa en tres asuntos esenciales, identificados por el Banco Mundial, los cuales son: el proceso por el cual los gobiernos son seleccionados, controlados y reemplazados; la capacidad del gobierno para aplicar políticas acertadas; las instituciones que gobiernan temas económicos y sociales; los temas que comprende este tercer eje son: representación política, gestión pública, Estado de Derecho y entorno internacional y, finalmente, amenazas internas; (d) economía, competitividad y empleo, la estrategia para alcanzar este objetivo será promover e incrementar la inversión pública y privada y concertar

medidas para promover el desarrollo; así, también, promover y fomentar la competitividad para el acceso al mercado interno y externo de los distintos sectores de la producción nacional; los temas dentro de este cuarto eje son: estructura productiva, estabilidad macroeconómica, mercados financieros, ciencia, tecnología e innovación y acceso y cobertura del capital financiero; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva, la estrategia contempla la integración del territorio, para lograr este objetivo es preciso dirigir la inversión pública de los gobiernos regionales para reforzar la construcción de infraestructura y que articule complementariamente a la inversión privada, esto fortalecerá las actividades económicas que aumenten y diversifiquen las exportaciones y sobre todo que desarrollen el mercado interno; el fortalecimiento de la infraestructura incrementa la competitividad de un país; posee dos temas y son: planeamiento territorial e infraestructura productiva; (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres, donde la estrategia es la planificación del aprovechamiento de los recursos naturales, asignando un adecuado valor económico a los bienes y servicios derivados de los mismos, así también se tiene la gestión integral de riesgos de desastres, mitigación y adaptación al cambio climático. Una inadecuada gestión puede poner en riesgo la sustentabilidad del Perú y sus habitantes, disminuyendo la competitividad del país.

Además, de acuerdo con el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2005), el principal interés nacional del Perú es la defensa del país contra amenazas externas e internas.

Amenazas externas que podrían incubarse si se intentan aplicar en Sudamérica doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del derecho internacional, o que podrían brotar de una crisis provocada por la escasez de recursos naturales de valor estratégico y el terrorismo, narcotráfico y la delincuencia internacional. Asimismo, amenazas internas que generan los grupos terroristas, grupos radicales que generan la violencia social, delincuencia común organizada, narcotráfico, depredación del medio ambiente y corrupción. De acuerdo a los

objetivos y estrategias mencionados en el Plan Bicentenario y su respectiva actualización y teniendo en cuenta las principales relaciones internacionales, se ha analizado la matriz de intereses nacionales (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional	*Chile, *Ecuador, Bolivia, Estados Unidos.	Brasil, Colombia	
2. Lucha contra el narcotráfico	Colombia, México, Estados Unidos	Brasil, Bolivia, Chile	
3. Infraestructura y vías de comunicación		Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Brasil	
4. Preservación medioambiental		Brasil, Ecuador, Colombia	Bolivia, Chile
5. Economía nacional (TLCs)	China, Estados Unidos	Bolivia, Colombia, Brasil, Chile	
6. Tecnología		China, Japón, Estados Unidos	
7. Industrialización		Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia	
8. Educación		Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia	

Nota. Con asterisco, intereses opuestos, sin asterisco, intereses comunes.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D'Alessio, F., 2015. México D.F., México: Pearson

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2015), el potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un estado para alcanzar los intereses nacionales; es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales. Hartmann (1957/1983) señaló que, para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siguientes elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico,

psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. De acuerdo al PEDN del CEPLAN (2011), se proyecta contar con 33'149,000 habitantes al 2021; asimismo, la estimación al 2050 es de 40'111,000 habitantes; de esta manera, el Perú estaría alineado con las tendencias mundiales en el ámbito demográfico. Dentro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario se encuentra el contar con una población sin mucha pobreza extrema, sin mucho desempleo, poca desnutrición, bajo analfabetismo y baja mortalidad infantil. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c), en el Perú al año 2015, al mes de junio, hubo 31'151,000 habitantes y cada año la población se incrementó en 487,000 personas, con respecto al 2014, casi el 77% de la población peruana era urbana y un 23% rural, la población en el mundo habría alcanzado los 7 mil 325 millones, donde anualmente nacen 144 millones personas. El actual modelo económico ha permitido incluir a bastantes jóvenes a la PEA. El país es relativamente joven a diferencia del continente europeo. Entre los años 1980 y el 2013, los jóvenes duplicaron en número de 4'774,371 a 8'283,188, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013).

Por lo tanto, el Perú es un país bastante joven, teniendo como edad media en ambos sexos 38.2 años, con potencial de crecimiento demográfico que podría hacer crecer su Producto Bruto Interno (PBI) frente a países como el vecino Chile, cuya tasa de natalidad es baja frente al país. Cabe mencionar que la tasa de natalidad ha venido disminuyendo en Perú debido al crecimiento económico y políticas del Estado en cuanto a métodos de planificación familiar. Asimismo, se muestra a continuación la tendencia de la población joven durante el periodo 1980-2025 (ver Figura 18). En la distribución de la PEA por regiones naturales, se tiene un desequilibrio, ya que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c), en la costa se concentra la mayor PEA con 8'984,000 personas, la sierra posee 5'423,000 personas y la selva con 2'091,000 personas.

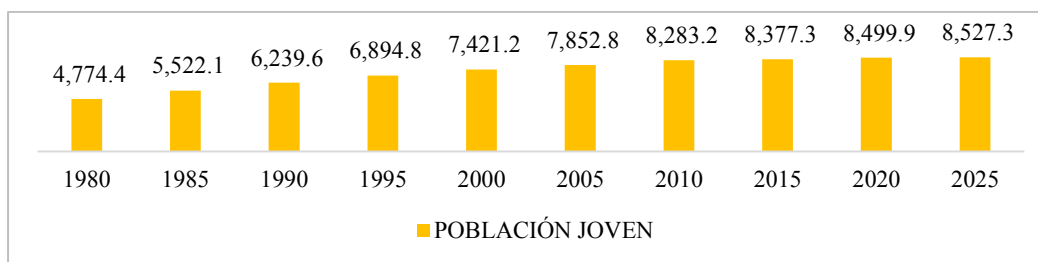


Figura 18. Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025 (En miles de habitantes). Tomado de “Día mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>).

Geográfico. El Perú posee una superficie de 1 258 215.60 km², limita al norte con Ecuador (tiene una frontera de 1,529 km) y Colombia con el que se tiene una extensión de frontera de 1,506 km; al este, con Brasil, se tiene la mayor extensión de frontera de 2,822 km; al sureste con Bolivia, con 1,047 km de frontera, y al sur con Chile, con una frontera de 169 km; al oeste limita con el Océano Pacífico, siendo un territorio importante y es mega diverso, con una ubicación privilegiada en la zona central de América del Sur y donde sus costas son colindan con el Océano Pacífico. (INEI,2013)

Posee tres regiones naturales: costa, sierra y selva; pero es considerado un país andino porque es atravesado por la Cordillera de los Andes, que de igual forma atraviesa tanto a Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile y Argentina, a los cuales se les considerada también países andinos. Debido a que el Océano Pacífico baña las costas peruanas, el país se une al mercado más importante y de mayor crecimiento en el mundo como son los países del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). El Perú tiene una diversidad de microclimas que lo hace diferente a muchos países del mundo y sobre todo posee muchos recursos naturales, mineros y energéticos, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN, 2012a), esta gran variedad de microclimas existentes a lo largo y ancho del país, generan ventajas naturales como: es el primer productor de espárragos, harina y aceite de pescado y el segundo productor de cobre (PRO INVERSIÓN, 2012b).

La ubicación estratégica del país le permite comercializar con el país más fuerte del

mundo que es Estados Unidos, también con Brasil que es el gigante sudamericano. El Océano Pacífico le permite acceder a los mercados de los gigantes asiáticos; sin embargo, esto requiere que el Estado realice una fuerte inversión en infraestructura a fin de que el Perú sea competitivo y se le permita aprovechar las oportunidades que genera el comercio internacional. El Libro Blanco de la Defensa Nacional del Ministerio de Defensa del Perú (2005), indicó que el Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que le otorgan una ventaja especial sobre otros países vecinos.

Económico. El Perú presenta el mejor crecimiento de la región respecto a las principales variables como el crecimiento del PBI (ver Figura 19). Es así que la economía cerró en 3.9%, principalmente por el dinamismo de las exportaciones tradicionales, en un entorno de caída de la inversión privada de 6,1% y del gasto público de 0,5%. La evolución de la inversión privada fue resultado de la contracción de la inversión minera tras la finalización de grandes proyectos que pasaron a la fase de producción y los problemas asociados a la ejecución de proyectos de infraestructura. La evolución del gasto público estuvo influida por la política de consolidación fiscal, según señaló el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017x).

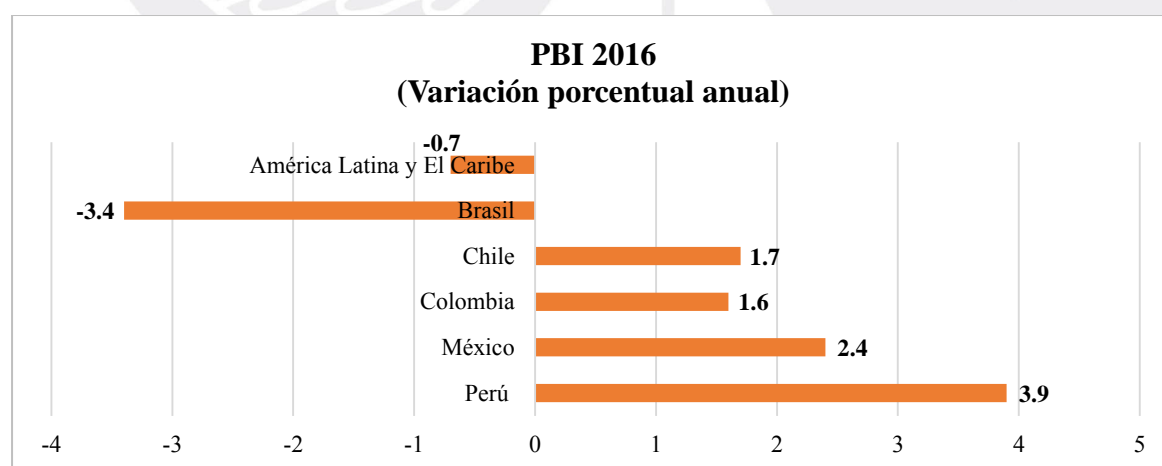


Figura 19. Crecimiento Mundial (variaciones porcentuales anuales). Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2017,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

De acuerdo a lo mencionado por el BCRP, el fenómeno del niño, afectarían a los sectores: agropecuario, pesca, manufactura primaria y servicios, Las recientes medidas del gobierno para impulsar la inversión pública, que incluirían obras de reconstrucción por los desastres naturales recientes, permitirían compensar parcialmente el menor crecimiento esperado del gasto privado. Con ello, se espera un crecimiento del PBI de 3,5%. El BCRP estima que la región habría decrecido 0,7% en 2016 (2017). Para 2017 se estima una recuperación de 1,6%, escenario que asume cierta estabilización en los precios de los commodities y menores tasas de inflación. Los principales riesgos para la región se asocian al entorno internacional (ver Figura 20).



Figura 20. Crecimiento del PBI 2017-2018.

Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2017,” por BCRP, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

En cuanto a la inflación el BCRP, indicó que “se ha ubicado por encima del rango meta, reflejando los aumentos de los precios de algunos alimentos perecibles. Las expectativas de inflación a doce meses se mantienen dentro del rango meta. En este contexto, el Directorio mantuvo la tasa de interés de referencia en 4,25 y reiteró que se encuentra atento

a la proyección de la inflación y de sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia” (2017, p.5).

La inflación no tuvo un comportamiento homogéneo. Mientras que en Brasil y Colombia mostró una tendencia a la baja, en México subió (y se ubicó fuera del rango meta) y en Chile se mantuvo estable (y dentro del rango meta). Esta evolución habría incidido en las diferentes decisiones de política monetaria: mientras el Banco de México subió la tasa de interés en 50 puntos básicos; Brasil, Colombia y Chile la redujeron en 150, 25 y 50 puntos básicos, respectivamente (ver Figura 21). Además, los anuncios de proyectos de inversión privada para el período 2017-2018 alcanzan US\$ 18,0 mil millones, cabe indicar que a la fecha este monto puede variar, por la política de reconstrucción, por los desastres naturales, consecuencia del fenómeno del niño (ver Tabla 22).



Figura 21. Inflación 2017-2018 (dic/dic).

Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2017,” por BCRP, 2017.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Tabla 7

Anuncio de Proyectos de Inversión Privada 2017 -2018

	RI Dic.16	RI Dic.17
Minería	6,003	5,480
Hidrocarburos	2,898	2,028
Energía	2,001	1,687
Industria	1,640	1,350
Infraestructura	3,438	2,858
Otros Sectores	4,477	4,610
Total	20,457	18,013

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

A continuación, se muestra el crecimiento anual del PBI de cada Departamento o Región en el año 2014; el Departamento de Lima contribuyó al PBI nacional con un crecimiento del 3.9%. En el 2015, el comportamiento fue un poco más favorable a nivel nacional (ver Figura 22).

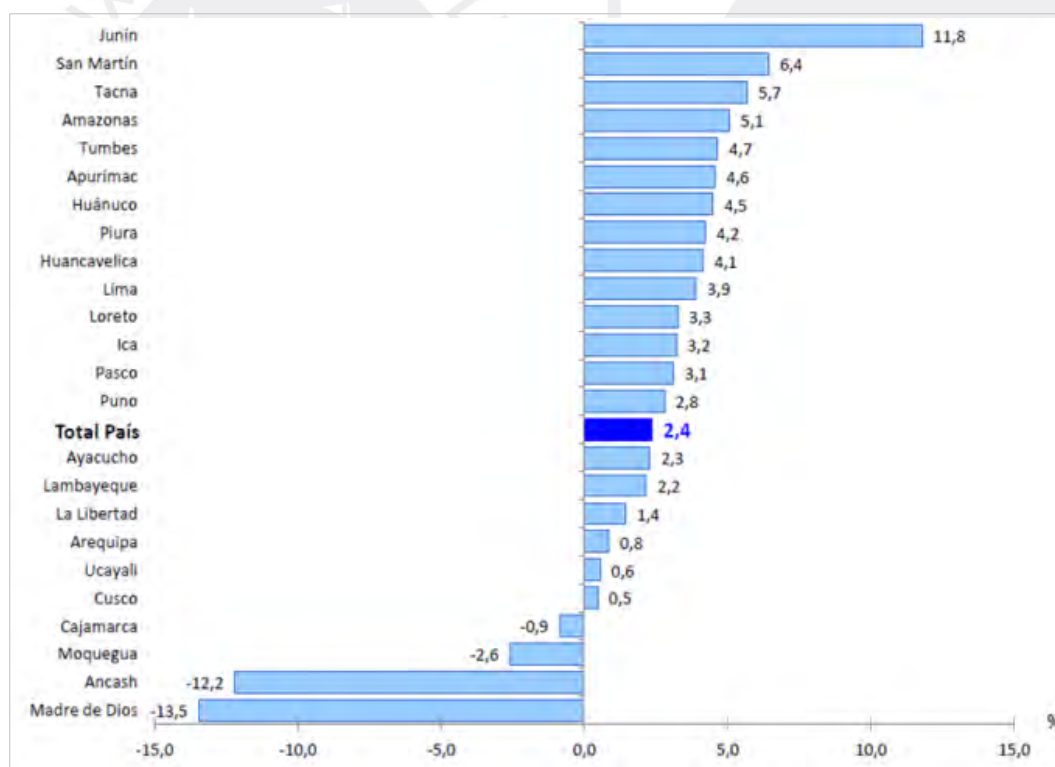


Figura 22. PBI según Departamento año 2014 (Variación porcentual anual).

Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015d (<https://www.Instituto Nacional de Estadística e Informática.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

Asimismo, se observa la contribución de los distintos sectores económicos al crecimiento del PBI nacional a mayo del 2017 (ver Tabla 8), siendo el sector minero el de mayor contribución para la economía del país, pese a voces en contra de esta actividad. En diciembre del 2015.

Tabla 8

PBI Global por Sector Económico, 2016-2017

SECTOR	Estructura porcentual del PBI 2016/1	2016	2017
		Año	Ene.-May.
Agropecuario	5.2	2	-1.4
Agrícola	3.1	0.9	-3.9
Pecuario	1.4	3.7	2.7
Pesca	0.4	-10.1	91.7
Minería e hidrocarburos	13.8	16.3	2.2
Minería metálica	9.7	21.2	3
Hidrocarburos	1.6	-5.1	-2.1
Manufactura	12.8	-1.5	2.8
Primaria/2	2.8	-0.5	21.9
No primaria	10	-2	-2.8
Electricidad y agua	1.9	7.3	0.8
Construcción	5.8	-3.1	-5.6
Comercio	11	1.8	0.2
Total Servicios/3	49.1	3.9	2.8
<u>PBI Global</u>	100	3.9	2
PBI Primario	22.2	9.8	4.7
PBI No primario	77.8	2.3	1.2

Nota. Tomado de “Informe técnico N°3: Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre 2017,” por INEI, 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015), el saldo comercial con el mundo registró un superávit de US\$ 39'000,000, lo que representó una disminución en el saldo en 78% con respecto al superávit registrado en diciembre 2014 (US\$ 176'000,000). Por otra parte, el intercambio comercial registró una caída de 7% con respecto a diciembre 2014, totalizando US\$ 6'100,000. En el 2015 se registró un déficit comercial de

US\$ 4'821,000, observándose un incremento del déficit de 36%, con respecto al registrado en el año 2014 (US\$ 3'542,000). Así, también, el intercambio comercial cayó en 12% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de US\$ 71'312,000

Tecnológico y científico. El Banco Interamericano de Desarrollo, tiene el Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera, donde el objetivo principal es promover un mayor acceso a servicios financieros en América Latina y el Caribe, ya que de esa forma se puede aprovechar la tecnología para llegar a poblaciones rurales y urbano marginales con servicios financieros móviles y redes transaccionales que permitan reducir el costo y aumentar la flexibilidad y seguridad de las transacciones, para las entidades y sus clientes (BID), el Sector Microfinanciero se puede expandir mucho más.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, entre los años 2014 y 2015, se ha incrementado el uso de las tecnologías de la información, siendo que de cada 100 hogares, 90 ya están utilizando herramientas tecnológicas; asimismo, el 25.3% de hogares poseen telefonía fija, siendo Lima Metropolitana la región que concentra el mayor uso con un 53%, mientras que en la zona rural y en el resto urbano, se observa una reducción de 0.7 y 2.6 puntos porcentuales respectivamente, con respecto al uso de la telefonía fija. Esto se debe a la migración a redes móviles.

World Economic Forum, ha publicado mediante el Global Information Technology Report 2016, el ranking de los países con mejores indicadores en temas de tecnología, negocios, impacto, entre otros. De donde se tiene que el Perú se encuentra en el puesto 93 en el uso de telefonía celular, con un 103.6/100, lo quiere decir que, de cada 100 peruanos, 103.6 posee un teléfono celular; así también el 40.2% de la población peruana usa el internet, el 32.3% de peruanos poseen una computadora personal en casa y el 23.5% posee internet en casa. En el uso de redes sociales, el Perú se ubica 5to. en un rango de 1 – 7, siendo alto y ubicando en el puesto 103.

En cuanto al séptimo pilar, referente al uso comercial de la tecnología, el Perú está en el puesto 91, siendo uno de los factores la absorción de tecnología a nivel de empresa, aquí el Perú tiene una puntuación de 4.5, mientras que en el uso de las tecnologías de la información para las transacciones B2B el Perú se encuentra en 4.6; y en el uso del internet para transacciones de tipo B2C se encuentra en 4.2, todos en un rango del 1 – 7.

El pilar 9 se refiere al impacto económico donde el Perú tiene una puntuación de 3; mientras el pilar 10, que habla sobre el impacto de las tecnologías de la información en lo social, teniendo un valor de 4.1. Dentro de éste décimo pilar, se puede resaltar el impacto de las TIC en el acceso a los servicios básicos, obteniendo una puntuación de 4, todas en un rango de 1 – 7 (ver Figura 23).

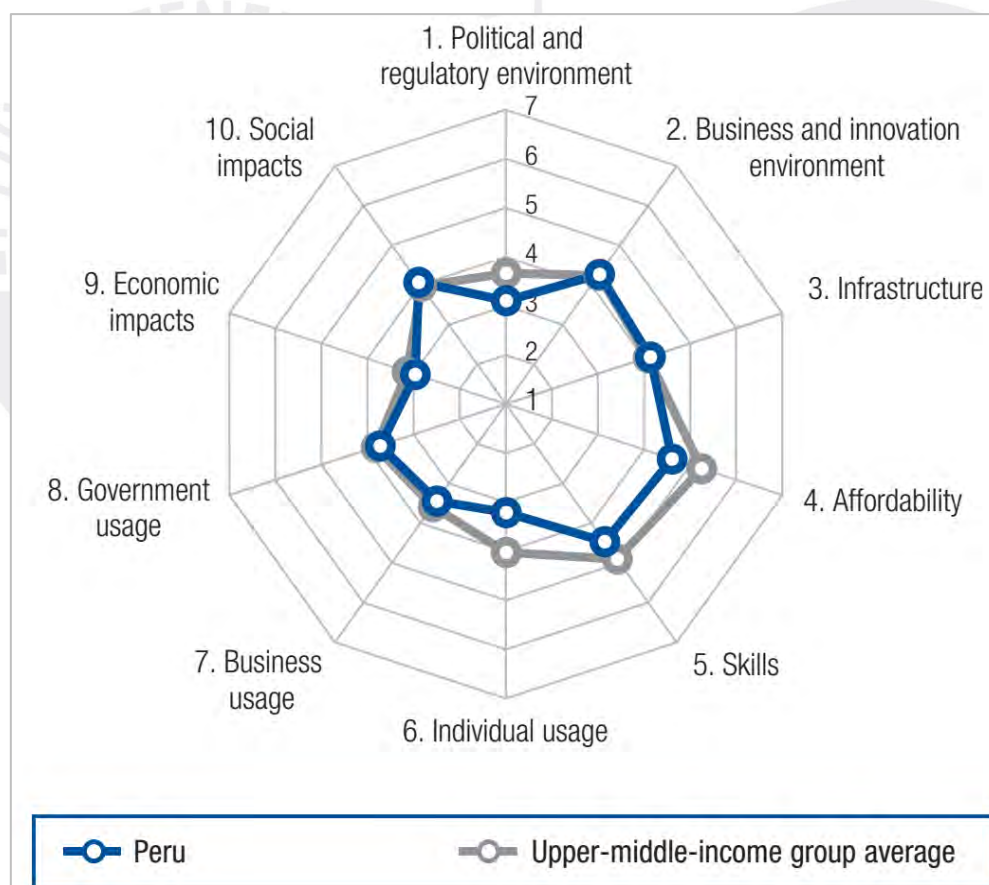


Figura 23. The global information technology report 2016, Perú. Tomado de “The global information technology report 2016,” por World Economic Forum [WEF], 2016 (<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=PER>).

La productividad laboral peruana siempre ha tenido un desempeño bajísimo. Solo para tener una idea, está 10 veces por debajo de lo que muestran en promedio las economías más desarrolladas del mundo, según CEPLAN (2011). La ciencia, así como la tecnología son bastante limitadas y no cuentan con el apoyo del Gobierno ni de la empresa privada, lo que se traduce en escasa innovación productiva.

En el Perú, un 23.5% de los hogares solo tiene acceso a internet, la parte urbana lo hace con una participación del 30.7% y la rural de 1.25%, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016c). Si el Estado no participa fomentando el uso de internet como punto de partida, muy poco puede hacer para conectar los hogares al mundo y fomentar el acceso a la tecnología y la innovación.

Histórico, psicológico y sociológico. Del Perú surgió la cultura Inca y ésta ha dejado legados al mundo entero que se reflejan en grandes monumentos arqueológicos. Uno de ellos es una de las maravillas del mundo, Machu Picchu; además, a lo largo y ancho del país se encuentran vestigios de los Incas. Culturas Preincas poblaron varios territorios del Antiguo Perú y forjaron en parte la identidad actual del país, esto se aprecia en la diversidad cultural que se refleja en varios lugares y territorios del Perú.

El Perú tiene un patrimonio histórico invaluable, gracias al legado de las culturas que poblaron el país hace miles de años, cuenta con varias ruinas arqueológicas que son visitadas anualmente por miles de turistas nacionales y extranjeros, siendo la más conocida Machu Picchu, localizada en la Región del Cusco. En el año 2015, Cusco recibió 1'862,900 turistas, 10.7% más que el año del 2014; además, otros Departamentos también registraron altas cifras, como Puno y Arequipa, que también están en la zona sur del país (Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, 2016). El Plan Estratégico Nacional de Turismo (MINCETUR, 2012) indicó que entre el año 2002 y 2012 arribaron al Perú 1'000,000 y 2'800,000 de turistas respectivamente, este incremento aporta 3.7% al PBI nacional. Por otro lado, el

turismo peruano ha generado miles de puestos de trabajo y se proyecta que para el 2021 se crearán 1,274'000,00 de empleos, es decir, se incrementará un 15% la cifra actual (ver Figura 24).

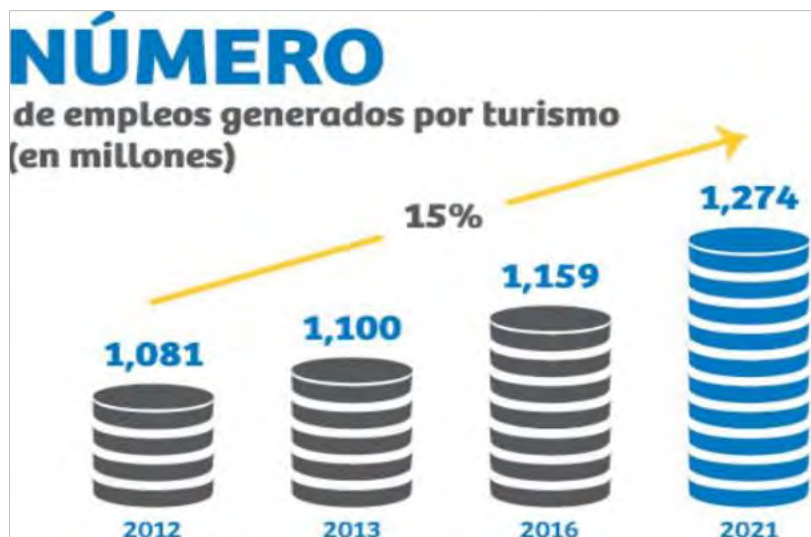


Figura 24. Empleo generado por turismo. (En millones)

Tomado de “Plan Estratégico Nacional De Turismo - PENTUR 2012 -2021,” por MINCETUR, 2016

(http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf).

En el aspecto social, que ya viene de muchos años atrás, entre los principales problemas más álgidos que afectan al Perú, se tiene la corrupción. El Perú ha retrocedido tres posiciones en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) (IEDEP, 2016) de la Organización Transparencia Internacional, ubicándose en el puesto 88 entre 168 países del mundo, este resultado corrobora, lamentablemente, la involución que en materia institucional está teniendo el país, pues al tema de la corrupción se suma el peligroso retroceso en seguridad ciudadana e imperio de la ley y estado de derecho, por mencionar los aspectos más relevantes, señaló César Peñaranda, Director Ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (IEDEP, 2016).

El IPC es un indicador que se usa para fijar o graduar las percepciones sobre corrupción en el sector del estado, cuya elaboración se hace tomando a 12 fuentes de datos, entre las que figuran: la Calificación de Riesgo País de la Economist Intelligence Unit, Marcador de Competitividad Global del IMD, Índice de Estado de Derecho del World Justice

Project, Encuesta de Opinión Ejecutiva (EOE) del Foro Económico Mundial (2015), entre otras. La data obtenida se estandariza a través de una escala de 0 a 100, donde el valor 0 equivale a la categoría más alta de percepción de corrupción y el valor 100 implica el nivel más bajo de percepción de corrupción. En relación al puntaje, el IPC del Perú alcanzó 36, producto que lo hace retroceder dos puntos en balance al 2014, según el informe de Transparencia Internacional (IEDEP, 2016).

El país por octavo año consecutivo, obtuvo el primer puesto en el ranking global entre 55 economías emergentes que brindan el mejor contexto para las microfinanzas, según el Ranking Microscopio Global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera, dado a conocer por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015). Asimismo, el Perú alcanzó un puntaje de 90 sobre 100, seguido por Colombia y Filipinas, manteniendo su liderazgo gracias a su avanzado marco legal y regulatorio, así como por su competitividad en el sector de las microfinanzas (BID, 2015). El Perú siempre se ha caracterizado sociológicamente por ser informal, cabe mencionar que en el país existen más de 5'2000,000 de unidades de micro y pequeñas empresas, de las cuales son informales casi el 85%, según la Sociedad de Comercio Exterior (2014); por lo tanto, existe un margen amplio para aumentar la penetración financiera. No todos acceden a los servicios financieros en comparación con otros países de la región, como Chile y Colombia, el grado de bancarización aún es bajo en el país y no supera el 40%.

Organizacional y administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza bajo el principio de la separación de poderes El Perú tiene un gobierno que se conforma por tres Poderes independientes: (a) el Ejecutivo, (b) el Legislativo y (c) el Judicial (Congreso de la República del Perú, 1993). Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio peruano está configurado

territorialmente por regiones, departamentos y distritos, por lo que se tienen y organizan los distintos gobiernos a nivel nacional, regional y local. Cabe indicar que en el territorio peruano existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1638 distritos (Congreso de la República, 1993).

Militar. El Perú viene manejando hace buen tiempo una doctrina para desarrollar una política de seguridad en el ámbito americano y siempre promover una política de paz y seguridad en el ámbito sudamericano. Históricamente, no ha sido un país belicista, sin embargo, ha estado inmerso en conflictos con sus vecinos. Además, se preocupa por generar un sistema de seguridad entre los países que permita evitar conflictos entre los países vecinos, para reducir los gastos en armamentismo y poder reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, consolidar una zona de paz latinoamericana y que contribuya a un clima de paz y seguridad mundial, según refirió el CEPLAN (2011). Cabe mencionar que el Perú, en los últimos tres años, ha realizado importantes gastos militares, comparado con los gobiernos anteriores.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos son: (a) Influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes territoriales, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú no puede estar ajeno a lo que sucede en el mundo. La globalización ha afectado los diferentes sectores productivos de la economía y también, desde el punto de vista social, esto no solo ha sucedido en el Perú, sino en todo el mundo. La globalización y la apertura de mercados ha cambiado el rumbo del país, la tecnología ha llegado proveniente de diferentes lugares, lo que ha producido avances en todos los sectores de la economía, los clientes se han visto favorecidos y se ha incrementado la

productividad, son pocos los países en el mundo que no comercializan. La influencia de otros países es inevitable ahora más que nunca sobre el Perú. En lo económico, el Perú está sufriendo una desaceleración económica por la reducción de los precios de los metales, como el cobre y otros metales, dada la influencia de China, por ejemplo, sobre los productos básicos de exportación, ya que es uno de los principales compradores y cuyos efectos se reflejan en la balanza comercial.

Gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales firmados, los principales mercados del mundo pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que el Perú produce y exporta, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016). El Perú ha firmado una serie de acuerdos con las principales economías del mundo: Estados Unidos, Unión Europea, Chile, China, Corea y Japón, Canadá, México, Tailandia y Singapur, entre otras. Con el transcurrir del tiempo es probable que se incremente la lista de países con los que se suscribirán más TLC. El Perú es una economía abierta, desde el 2010 se inició la negociación del Trans Pacific Partnership (TPP) entre el Perú y los países de la Cuenca del Pacífico que ya tienen TLC con los EE.UU, firmado por el Perú en este año y se espera que entre en vigencia recién el 2018, ya que requiere ser aprobado por los 12 países integrantes de dicho Acuerdo (Ministerio de Comercio Exterior y turismo, 2017).

Una actividad como el sector turístico está siendo identificado como una de las principales ocupaciones económicas del Perú y es la industria sin chimeneas, la contribución al PBI peruano es mayor que el de años anteriores y por su choque positivo en la generación de divisas y su progresivo aporte al empleo directo e indirecto, expresamente en los sectores de la micro y pequeña empresa. Desde el año 1990 hasta el 2015, el turismo ha cambiado muchísimo; en los 90, recién comenzaba a llegar un número apreciable de turistas, lo cual se ha desarrollado en los últimos 25 años; en los años 90 se estaba entre los 450,000 o 500,000 de turistas receptivos, a inicios del año 2000 fueron un 1'500,000 y en la actualidad ya se

superó los 3'000,000, señaló el presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Jochamowitz (2015). En el 2015, el aporte directo del turismo al PBI nacional fue del 3.75% con una cifra de 17.98 miles de millones de nuevos soles, con soles constante del año base 2007, conforme el Observatorio Turístico del Perú de la Universidad San Martín de Porres (2016).

Lazos pasados y presentes territoriales. Desde mucho tiempo atrás, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador, actualmente ya superados. El problema -que ya se viene superando- es con Chile, con quien se tuvo un litigio en la Corte Internacional de Justicia de La Haya referente al tema marítimo, ya resuelto. Cabe mencionar que, a pesar de estas diferencias, se constituyó un nuevo bloque latinoamericano entre Colombia, Chile, Perú y México, formando la Alianza del Pacífico, estos tipos de integración permiten disminuir la tensión, especialmente con los países fronterizos, ya que se producen fuertes vinculaciones comerciales y económicas.

Contrabalance de los intereses. En la actualidad, la delimitación de la frontera marítima con Chile fue la última controversia limítrofe en la agenda del Perú, habiéndose solucionado en la Corte Internacional de la Haya; sin embargo, el país vecino arguye un problema adicional en la parte terrestre con argumentos nada convincentes. Si bien es cierto, este diferendo marítimo entre Perú y Chile ya está cerrado, se espera solucionar este incidente en cuanto a cerrar la frontera terrestre y concentrar los esfuerzos en lograr un crecimiento sostenido que tenga como resultado favorecer y beneficiar a la población para lograr una relación armoniosa y de cooperación entre Perú y Chile, tal como se observa en el ámbito económico.

Con Ecuador, las relaciones son buenas después del cierre definitivo de la frontera, y se tiene tratados de cooperación especialmente que afectan las zonas de fronteras de ambos países. No se tiene tampoco problemas con Colombia, Brasil ni Bolivia, con los que se

conserva buenas relaciones e intereses, conviene que el país continúe incrementando su producto bruto interno a fin de que tenga una buena posición frente a sus vecinos y competidores.

Conservación de los enemigos. Es importante conservar siempre a los enemigos a fin de que el país no se descuide y esté siempre pendiente, a fin de aprovechar oportunamente el potencial que posee. Las guerras han pasado de moda y lo que ahora prima es la rivalidad de los países como el Perú para generar un contexto adecuado para atraer inversiones. El país ha tenido un crecimiento importante; sin embargo, para mantenerlo debe ser atractivo hacia el exterior. Con Chile se compite para ofrecer salida a las mercancías bolivianas, para atraer inversiones para la minería, en la parte agroindustrial y en otros campos, así como con otros países limítrofes. Históricamente, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador y Chile. El objetivo no es ganar o perder enemigos; desde el punto de vista estratégico, es conservarlos para fomentar la integración y la competitividad en el actual contexto de globalización.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector

Actualmente, existe un escenario propicio para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú. Por un lado, el buen desenvolvimiento económico del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente pese a lo observado en el contexto internacional en los últimos tres años, donde países vecinos se están contrayendo; así como el incremento de la Población Económicamente Activa, la disminución sostenida de la pobreza, el bajo grado de penetración financiera, la ubicación geográfica, entre otros; hacen del Perú uno de los países propicios para el desarrollo de servicios financieros y, por ende, el desarrollo de las microfinanzas, cuyo entorno ubica al país en primer puesto en los últimos ocho años a nivel mundial, según BID (2015).

El bajo grado de penetración financiera en el contexto que se desarrolla brinda buenas

oportunidades a las instituciones del Sector Microfinanciero de incrementar su participación de mercado, lo que tienen que hacer estas entidades no es luchar contra entidades más grandes en la captación de nuevos clientes, especialmente los de créditos, sino ser el primer vehículo para la inclusión financiera. Lo mejores referentes de microfinanzas se encuentran en el Perú, no por algo las instituciones del Sector Microfinanciero peruanas son reconocidas internacionalmente por el entorno de competencia que se desarrolla en el país, considerando a los países emergentes en el mundo.

3.2 Análisis Competitivo del País

Se analizará la competitividad utilizando el enfoque metodológico conocido como Diamante de Porter, teniendo en cuenta las condiciones de los factores básicos y avanzados, condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, industrias relacionadas y de apoyo, condiciones de la demanda, al Gobierno y otros elementos clasificados como “azar” o casualidad.

Según Porter (2015), en general la competitividad de un sector es el resultado del desarrollo de una mezcla efectiva de cuatro factores avanzados que están relacionados entre sí, en donde se conjugan alrededor de la estrategia de la organización, su estructura, competidores, proveedores, factores de producción y condiciones de la demanda. Por tanto, D'Alessio (2015) dice que, por medio de este esquema, presentado por Porter, en 1990, se puede definir con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional, los cuatro ases del póker, que generan o crean ventajas para competir.

A continuación, se mencionarán los puntos de vista del experto en temas de competitividad, Porter en el CADE 2010 indicó que los puntos débiles del país son la seguridad, corrupción, salud y educación; estos son los aspectos que tienen que ser mejorados. Porter aclaró que un país es más competitivo mientras es más productivo, además, refirió que el Perú debe incrementar la competitividad y contar con una visión estratégica en

materia económica que tenga entre sus principales objetivos el desarrollo de las regiones. Este punto es importante para las instituciones del Sector Microfinanciero, ya que deben aumentar su productividad, diversificar el desarrollo y generar riqueza en las regiones que no tienen atención. El economista de Harvard indicó que se debe establecer objetivos para los próximos 10 años. Según Porter, el Perú tiene la oportunidad de convertirse en un eje para el comercio entre Latinoamérica, Norteamérica y Asia.

Previamente, se colocará la atención en las posiciones que ocupan varios sectores económicos dentro de la economía nacional, para ello se tomará información de The Competitiveness Report 2016-2017 (WEF, 2016b), del Banco Mundial, se mencionó la mejora del Perú de dos posiciones, del 69° al 67° lugar, el país sigue estando posicionado dentro de la parte superior, la mitad de la clasificación, las preocupaciones sobre el funcionamiento de sus instituciones, pilar ubicado en el 106° lugar, además del poco avance en el mejoramiento de la calidad de la educación, en el 98° lugar y adopción de tecnología, 88° lugar, explican este ascenso. Entre las ganancias destacan el desarrollo de los mercados financieros que ocupa el lugar 26°, adecuado comportamiento macroeconómico 33° lugar, tamaño de mercado que ocupa el 48° lugar, eficiencia en el mercado laboral 61° y la eficiencia en el mercado de bienes 65°.

El principal motor de crecimiento en el Perú sigue siendo la minería, y aún a pesar de la reducción en la demanda externa, este sector sigue ocupando el primer lugar, seguido por el consumo interno. Sin embargo, el país debe construir su sostenibilidad, atacando mayores retos de larga duración: se necesita fortalecer sus instituciones públicas mediante el incremento de la eficiencia del Gobierno, la lucha contra la corrupción y la mejora continua de la infraestructura.

Además, según The Competitiveness Report, la capacidad de colaboración del Perú para desarrollar y utilizar el conocimiento para de esa manera proceder a la diversificación de

su economía hacia actividades más productivas requerirían elevar notablemente la calidad de la educación, ya que ésta no es capaz de brindar las habilidades necesarias para una economía cambiante; se debe impulsar la adopción de nuevas tecnologías, incluyendo una mayor aceptación y uso de las TICs, elevando su capacidad de innovación, que sigue siendo dentro de todos los pilares la más baja.

Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar frutos. A fin de establecer qué rol tendrán el Sector Microfinanciero dentro del esquema competitivo del Perú, analizaremos los cuatro atributos básicos que señaló Porter (2015): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad, siendo estos los que crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir (ver Figura 25).

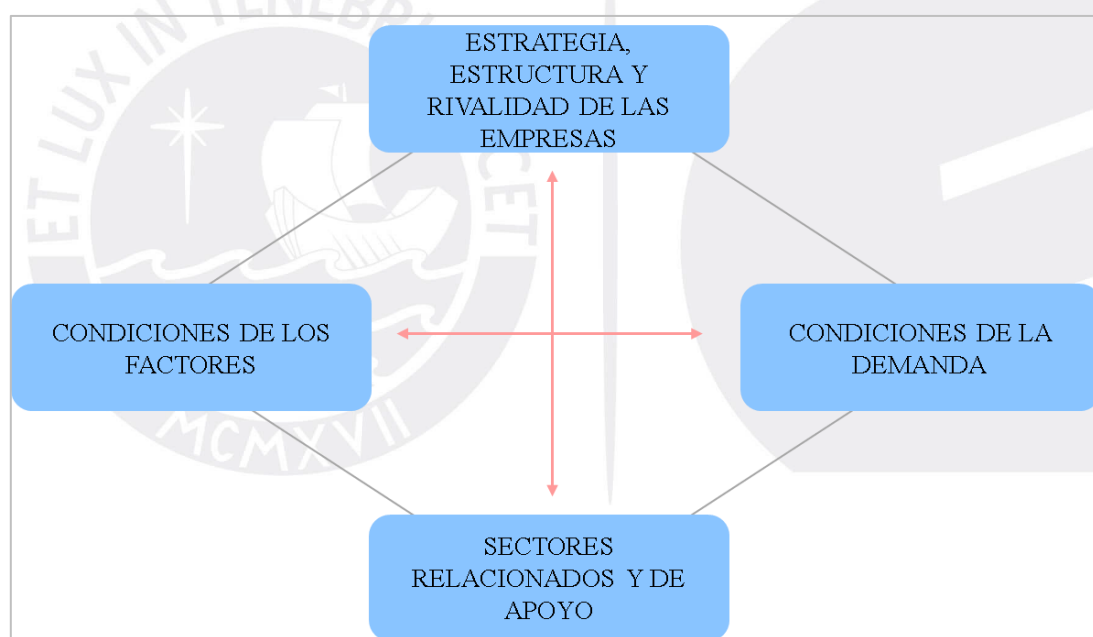


Figura 25. Los determinantes de la ventaja nacional: Competitividad de las naciones - Modelo del Diamante.

Adaptado de *The competitive advantage of nations: whit a new introducción*, por M.E. Porter, 1998, p.127, New York, NY: The Free Press.

3.2.1 Condiciones de los factores

Ya se mencionó que el Perú cuenta con una extensión territorial importante de 1'258,215.60 km², limitando por el norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al

sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste sus costas colindan con el Océano pacífico, Posee tres regiones naturales costa, sierra y selva; la ubicación estratégica (Océano Pacífico) le facilita ingresar a mercados como USA y los gigantes asiáticos. El Perú es uno de los países con mayor extensión territorial en América del Sur, solo Brasil y Argentina son los países más grandes de esta parte del continente. Desde el punto de vista territorial, el país se sitúa en el puesto veinte en el mundo.

El escenario económico es adverso, evidenciando que el Perú debe generar e impulsar la inversión en infraestructura (transporte, puertos, tecnología, electricidad, telecomunicaciones, agua y desagüe); esta inversión al largo plazo dará resultados en competitividad para los productores, para ello debe impulsar la red de carreteras, puertos y aeropuertos para poder escalar en el ranking de competitividad, para que el crecimiento económico nacional sea sostenible y reduzca los niveles de pobreza, aumentar la Población Económicamente Activa (PEA) y generar un mercado interno fuerte y desarrollado.

Es necesario recalcar que el país tiene una posición ventajosa a nivel mundial en diferentes materias primas, especialmente las pertenecientes del sector minero (ver Tabla 9). El Perú ocupa el primer lugar como productor de América Latina de cuatro metales. Ocupa el segundo lugar como productor mundial de plata y cobre, y el tercer lugar como productor mundial de estaño, Perú es un país minero por excelencia y con gran potencial para incrementar su participación a nivel mundial. Se tiene que recobrar y atraer el interés de los potenciales inversionistas hacia este sector que ha decaído en los últimos años.

Sin embargo, cabe mencionar que este sector generalmente no tiene valor agregado debido a la falta de conocimiento y tecnología, que lo haría más competitivo frente a otros países. Tal como se indicó anteriormente, es ahí donde el papel de Estado y el sector privado deben jugar un rol importante. En la Región Junín contamos con 1'360,506 habitantes aproximadamente al 2016, siendo las provincias más pobladas Huancayo, Satipo y

Chanchamayo; Junín cuenta con dos regiones naturales sierra y selva; El departamento de Junín limita por el oeste con Lima, Por el sur con Huancavelica y Ayacucho, por el este con Cusco y por el norte con Pasco y Ucayali. Junín lidera en el sector energético por la cuenca del Mantaro.

Tabla 9

Producción de Minerales, Latinoamérica-Mundo

Mineral	Mundo	Latinoamérica
Plata	2	2
Zinc	3	1
Estaño	3	1
Plomo	4	1
Oro	6	1
Cobre	2	2
Molibdeno	4	2
Selenio	9	2
Cadmio	12	2
Hierro	17	5
Bismuto	4	2

Nota. Adaptado de “Unidades mineras en producción y proyectos de exploración,” por el Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2016 (http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=521).

En términos de vías la carretera central ya no cumple las expectativas, estas ya han colapsado por el transporte de personas y productos de la región. El gobierno debe buscar desarrollar rutas alternas para abaratar el transporte y coste logístico para los empresarios y emprendedores de la región. Otra alternativa a desarrollar es invertir en el transporte aéreo (aeropuertos), puertos en los ríos de la selva central y otros. En el Valle del Mantaro, la ciudad de Huancayo es la zona más comercial, seguido de Satipo y Chanchamayo; y, debido a que los Bancos no brindaban sus servicios a las MYPES; surgieron las empresas Microfinancieras, las cuales se proyectaron a dar préstamos a dichas Empresas para su respectivo crecimiento.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Un tema que preocupó a los asistentes del CADE 2010 fue cuando Porter mencionó que en el sistema financiero peruano se estaba produciendo una burbuja crediticia y que en algún momento iba a explotar. Sobre este tema, el sistema financiero debe estar alerta y hacer los seguimientos y controles debidos al sistema para que esto no se produzca, ya que afectaría a las instituciones del Sector Microfinanciero y a todo el sector financiero. El Perú sigue creciendo a pesar de la caída de los precios de los metales, los créditos otorgados al sector privado muestran que estos han seguido creciendo en los últimos años (2015-2016-2017) a pesar de que en los últimos tres años el crecimiento se ha desacelerado. Existe por desarrollar mucha infraestructura que establezca las condiciones para sostener la demanda; si bien las exportaciones han mostrado en los últimos años una caída significativa, se espera que las políticas económicas futuras impulsen la demanda interna o consumo interno.

El crecimiento económico del país tuvo influencia directa de la demanda interna, esto a través de la evolución positiva del consumo en los hogares reflejado en las mayores ventas minoristas que se incrementaron en 1.2%, también por el consumo por las tarjetas de crédito, que tuvieron un alza de 6.76% y por la importación de bienes de consumo no duradero que se incrementaron en 17.2% en el cuarto trimestre del 2016, con lo que el año acabó con un alza de 3.9%, siendo el principal impulsor el sector minería y el consumo, tanto privado como estatal, que representa dos tercios del total, como del sector público, que fue el que más creció, según datos del Banco Central de Reserva del Perú, confirmando su crecimiento por varios años consecutivos. En su Nota Semanal, el BCRP (2016a) señaló que la disminución de la inversión es la principal causante de que la demanda interna no haya crecido más. Ante el crecimiento continuo de la economía del país, éste genera un entorno de oportunidades para varios sectores de la economía, entre ellos el sector financiero, que financia las distintas actividades económicas del país. De este modo, aquellos sectores vinculados con la demanda

interna crecerán generando demanda de créditos. Tal como se puede observar más adelante, donde se muestra el crecimiento del crédito en el sistema financiero al sector privado (ver Figura 27).

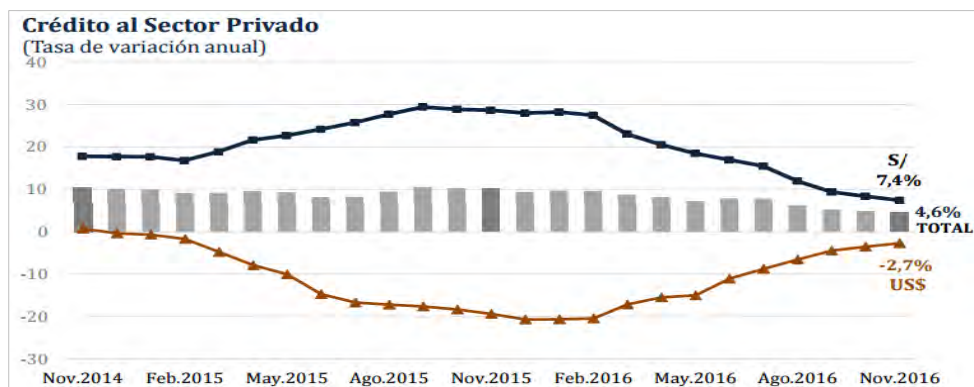


Figura 26. Crédito y Liquidez al sector privado en moneda soles y dólares. Tomado de “Nota Semanal N° 48 2016,” por BCRP, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-48-2016.pdf>).

El crédito en soles creció 1.4% en el mes (S/.2, 635 millones), acumulando un incremento de 7.4% respecto a noviembre de 2015. El crédito en dólares cayó 1.0% en noviembre (US\$ 227 millones), con lo que su saldo disminuyó 2.7% en los últimos 12 meses. El crédito a empresas se incrementó 0.8% en noviembre, por el mayor financiamiento a los segmentos de pequeña y microempresa. Por su parte, el crédito a los hogares aumentó 0.7% en noviembre debido a un incremento del 1.1% de los créditos de consumo (ver Tabla 10).

Tabla 10

Crédito al Sector Privado por Tipo de Colocación a Nivel Nacional

Crédito al sector privado por tipo de colocación (Var. % 12 meses)		
	Oct. 2016	Nov. 2016
Crédito a empresas	3.1	2.8
Corporativo y gran empresa	1.3	0.8
Medianas empresas	3.3	3.2
Pequeña y microempresa	7.3	7.4
Crédito a personas	8.1	7.6
Consumo	9.4	9.1
Hipotecario	6.2	5.5
TOTAL	4.9	4.6

Nota. Tomado de “Carpeta de Información del Sistema Financiero, cuadros estadísticos. Mayo 2017,” por SBS, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Existe crecimiento sostenido de los créditos, porque la demanda interna todavía crece y lo ha hecho por varios años, por lo que, pese a la desaceleración económica de los últimos años, marcada por la caída de las exportaciones, el mercado interno está sosteniendo el crecimiento del PBI. Hay algunos tipos de créditos del sistema financiero que se han retraído; sin embargo, en términos generales, el sistema financiero aún está fuerte y muestra indicadores fuertes de solvencia. El grado de bancarización es bajo en el país, por lo que hay una demanda potencial para hacer crecer las colocaciones del sistema financiero en general (ver Figura 28).

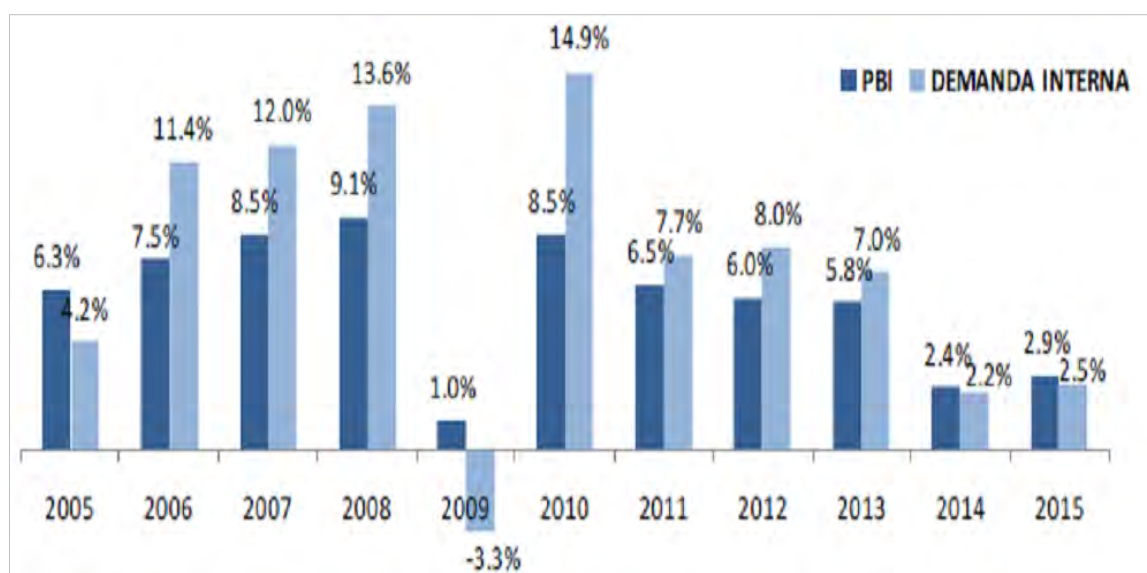


Figura 27. Crecimiento del PBI y la demanda interna.

Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por BCP 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2015.pdf>).

La demanda potencial de créditos por parte de las empresas, especialmente de las micros y pequeñas empresas es alta, se habló mucho de la poca inclusión financiera y que muchas de estas unidades empresariales no solicitan préstamos, se estima que existe cerca de 2'000,000 de estas unidades empresariales (ver Tabla 11). Debido a que la ciudad de Huancayo es una zona comercial y eje económico de la Región Junín y la coyuntura de la demanda potencial de créditos es alta en el sector de la MYPES, existe la necesidad de adquirir préstamos para ampliar los pequeños negocios y otros.

Tabla 11

Perú: Stock y Flujo de Empresas por Trimestre, 2013-2015

Concepto	2014				2015				2016				Var. % IV Trim. 2016/15
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	
Stock al inicio del periodo	<u>1778377</u>	<u>1817346</u>	<u>1823116</u>	<u>1867621</u>	<u>1883531</u>	<u>1942600</u>	<u>1972725</u>	<u>2011755</u>	<u>2042992</u>	<u>2084725</u>	<u>2085499</u>	<u>2108295</u>	4,8
Altas 1/	66935	67008	67401	61629	55081	68116	65473	62581	63658	63940	70390	64849	3,6
Bajas 2/	-31276	-43505	-42578	-46370	-32722	-39845	-44571	-45393	-47097	-47391	-46740	-49588	9,2
Otros Ingresos y Salidas 3/	3310	-17733	19682	651	36710	1854	18128	14049	25172	-15775	-854	724	-
Stock al final del periodo	<u>1817346</u>	<u>1823116</u>	<u>1867621</u>	<u>1883531</u>	<u>1942600</u>	<u>1972725</u>	<u>2011755</u>	<u>2042992</u>	<u>2084725</u>	<u>2085499</u>	<u>2108295</u>	<u>2124280</u>	4,0
Tasa de altas (%)													
4/	3,7	3,7	3,6	3,3	2,8	3,5	3,3	3,1	3,1	3,1	3,3	3,1	
Tasa de bajas (%)													
5/	1,7	2,4	2,3	2,5	1,7	2,0	2,2	2,2	2,3	2,3	2,2	2,3	

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan

2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o Cese Definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídica.

3/ Otros ingresos y salidas que comprenden cambios de organización jurídica, principalmente de persona natural sin negocio a persona natural con negocio y viceversa. El directorio Central de Empresas y Establecimientos del INEI no considera a las personas naturales sin negocio.

4/ Es la relación de altas empresas con el Stock al final del periodo

5/ Es la relación de bajas empresas con el Stock al final del periodo

Nota. Tomado de "Demografía Empresarial en el Perú," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016a (https://www.Instituto Nacional de Estadística e Informática.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE) del año 2010, Porter se refirió a los clústeres del Perú, indicando que hay una débil capacidad institucional en las regiones que dificultan el desarrollo de clústeres. De acuerdo con el Institute for Management Development (2012), Perú obtuvo un promedio de 3.6, ubicándose así en el puesto 63. Esta posición puede mejorar si es que se toman las medidas que Porter indicó respecto de la débil capacidad institucional en las regiones.

De acuerdo con lo mencionado por el Institute for Management Development (IMD) el Perú obtuvo una nota de 5.1 en el indicador de intensidad de competencia local en el año 2012, lo que indica que hay rivalidad fuerte entre las empresas de las diferentes industrias y las estrategias cada vez son más agresivas, ya sea para obtener mayor rentabilidad y/o participación en el mercado para desplazar al competidor. Asimismo, la rivalidad de las empresas en el Perú, difiere de acuerdo al sector económico, existiendo sectores muy competitivos, como el de las telecomunicaciones donde se observa una estrategia de guerra de precios y agregados en los servicios que ofrecen; sucede lo mismo en el Sector Microfinanciero, pues hay productos similares, pero con diferentes niveles de eficiencia operativa. Esto significa que algunas entidades del sector alcancen rentabilidades diferenciadas. En la región Junín muchas de las Empresas Microfinancieras trabajan con entidades Estatales como Universidades, Colegios, etc., así como con PYMES, beneficiándose mutuamente.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú como la mayoría de países latinoamericanos no tiene a la fecha sectores afines y auxiliares que sean competitivos frente a otras naciones de otros continentes. Solo dos empresas peruanas son globalizadas a nivel del continente, según el último Ranking Multilatinas que elaboró la Revista América Economía (2011). En el Perú no se ha observado

ningún sector en particular y aún no se forma clúster en el sentido estricto de la definición, no hay confluencia entre el Estado y el sector privado para generar las sinergias necesarias. La Región Junín la ciudad de Huancayo, Satipo y Chanchamayo en la actualidad se ha convertido en un mercado atractivo para las entidades micro- financieras lo cual ha originado la entrada de nuevos competidores; por lo tanto, cada una de ellas trata de ofrecer un buen servicio diferenciándose una de otra. Respecto al acceso a financiamiento, se puede observar que la mayoría de las entidades del Sector Microfinanciero no cuenta con buena calificación aprobatoria para el acceso a fondeo con menor costo, los cuales se obtienen de bancos de segundo piso o bancos del exterior; de esta manera, solo pueden acceder a las captaciones del público que cuenta con un precio mucho más alto. Afectando toda la cadena en adelante, haciendo al sector menos competitivo nivel regional.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector microfinanciero

En el sector rural y urbano, las instituciones del Sector Microfinanciero como sus competidores, que son las Banca Múltiple y el Sistema no Regulado (ONGs y Cooperativas), han podido atender a ese inmenso sector de clientes no bancarizados; situación que se revierte cuando se atienden otros tipos de créditos y otros clientes, donde los Bancos tiene fuerte posicionamiento. Asimismo, el grado de sofisticación del cliente, el nivel de orientación al cliente y el tamaño del mercado interno exigen a las instituciones del Sector Microfinanciero segmentar y redirigir su mercado objetivo. Es diferente atender a un cliente con perfil bancario que a un cliente no bancarizado.

Por estrategia, las instituciones del Sector Microfinanciero tienen que desarrollar alternativas que le permitan atender a ese vasto sector potencial de clientes no atendidos por la banca comercial o tradicional. Las cadenas productivas por formarse no tuvieron el éxito deseado y las instituciones del Sector Microfinanciero, actualmente, solo financian directamente a sus prestatarios, los clústeres que se quisieron forjar no dieron resultados.

Teniendo en cuenta todo lo analizado, el sector microfinanciero tiene un gran potencial por explotar a través de la innovación y aplicación de nuevas plataformas tecnológicas. La gran mayoría de las instituciones financieras en América Latina y el Caribe (LAC) enfrentan barreras considerables para atender a las micro, pequeñas y medianas. Existe una brecha en el financiamiento para las PYME en LAC de aproximadamente \$250 mil millones de dólares. Esta brecha se debe a grandes asimetrías de información, la prevalencia de prácticas empresariales informales, los altos costos de suscribir relativos a márgenes disponibles, la heterogeneidad del mercado, los impedimentos para el crecimiento y la productividad de las PYME, y las restricciones regulatorias. Estos problemas han privado al segmento de las PYME del capital necesario para crecer y mejorar la productividad, lo cual termina afectando a dos tercios de la fuerza laboral de la región quienes son los que contratan las PYME.

Hoy en día, la difusión de las tecnologías digitales entre las PYME y sus clientes está transformando la dinámica del financiamiento para las PYME. La gran cantidad de datos e información generada en el mercado puede ser procesada y analizada por estas herramientas para entender el mercado de las PYME, evaluar la solvencia y manejar riesgos más eficazmente. El surgimiento de las nuevas soluciones tecnológicas presenta un conjunto único de tanto oportunidades como de retos para las instituciones financieras en LAC.

Las empresas de tecnología financiera especializadas, o “fintech”, han entrado al mercado en los últimos años desarrollando soluciones a los problemas y cuellos de botella que afectan a los procesos financieros tradicionales. Las plataformas de analítica avanzada están haciendo uso de Big Data extraída de las huellas digitales para realizar evaluaciones crediticias de una forma más rápida y a costos más bajos que nunca. Las fuentes de información no tradicionales disponibles por medio de las tecnologías digitales también están ayudando a crear perfiles de riesgo crediticio más completos y a mejorar la comprensión de los mercados complejos como las PyME, el blockchain es fundamental en este aspecto. La

automatización digital puede hacer más eficientes los procesos de suscripción, así como la toma de decisiones organizacional, lo cual nuevamente baja los costos para las instituciones financieras.

Las Fintech también están demostrando que apoyar las capacidades de gestión empresarial de las PYME puede fortalecer la lealtad de marca y crear oportunidades adicionales de venta cruzada. La evolución de las comunicaciones digitales y de las herramientas de capacitación virtuales ha abierto nuevos flujos de ingresos por medio de servicios de valor agregado mejorado. Una mayor y más profunda interacción con los clientes PYME logra que los bancos aumenten la confianza que se necesita para otorgar préstamos y les permite identificar mejores productos y servicios para los clientes de forma individual. A medida que el uso cada vez mayor de las soluciones de pagos electrónicos lleva a más consumidores y empresas al mundo digital, las plataformas en línea también pueden facilitar el suministro de capital de trabajo con base en los flujos de efectivo y las cuentas por cobrar esperados.

La revolución Fintech está cambiando el panorama mundial rápidamente, generando nuevas oportunidades para que las PYME obtengan financiamiento con términos que se ajusten a sus necesidades. Se anticipa que la inversión mundial en las Fintech superará \$30 mil millones de dólares en 2016, más de treinta veces la cantidad invertida en 2010. Hasta ahora, poco ha llegado a LAC, pero, aun así, está surgiendo un sector de Fintech dinámico, aunque incipiente, en la región. Las plataformas locales de préstamos P2P y crowdfunding, así como los proveedores de pagos electrónicos, han logrado éxito notable. La mayoría de las empresas Fintech en LAC han surgido en los mercados más grandes de la región, incluyendo Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile. Las empresas internacionales también han empezado a buscar oportunidades en LAC al establecer alianzas y lanzar iniciativas piloto para poner a prueba y perfeccionar sus soluciones, con resultados prometedores hasta el

momento.

Las alianzas, ya sean locales o globales, han sido clave para lograr escala en soluciones de Fintech prometedoras. Sin embargo, en LAC, la colaboración ha resultado más difícil, en parte simplemente como resultado de la etapa de desarrollo del mercado. Aunque también se debe a obstáculos específicos de las instituciones financieras en la región, incluyendo una mayor rigidez en las estructuras de gobernanza de las instituciones financieras, la dificultad que enfrentan las fintech para identificar al contacto o punto de entrada correcto, y las complejidades para asegurar la compatibilidad de las soluciones fintech innovadoras con los sistemas heredados de TI.

Tras un profundo análisis la Corporación Interamericana de inversiones (CII), se identificó algunas acciones que las instituciones financieras deben poner en práctica para adaptarse a las condiciones de mercado cambiantes y fomentar mayor innovación, satisfaciendo las necesidades de las PYME de mejor manera, en tanto que aumentan el valor empresarial y mejoran en manejo de los riesgos: (a) establecer equipos de innovación dedicados y estructuras de gobernanza flexibles; (b) implementar herramientas de analítica avanzadas y alternativas; (c) utilizar Big Data para comprender las necesidades de las PyME de mejor manera; (d) usar los canales digitales para ampliar y mejorar los servicios de valor agregado; (e) tomar en serio la seguridad cibernética; (f) invertir en colaboraciones y experimentar con empresas innovadoras; y (g) hacerse innovadores activos.

Estas recomendaciones se basan en la experiencia mundial en mercados donde la innovación financiera ha evolucionado rápidamente. Este cambio se ha materializado de forma más lenta en LAC, pero es claro que va progresando. A pesar de mayores controles de capital, las condiciones actuales son ideales para que las instituciones financieras innoven con el fin de atender al mercado de las PyME de mejor forma. La oportunidad de obtener una ventaja competitiva como primer impulsor es importante, al igual que los riesgos de mantener

el statu quo.

Las innovaciones en el financiamiento para las PYME profundizan la comprensión de un mercado heterogéneo, reducen los costos de operación y aumentan los márgenes, fortalecen las capacidades de gestión de riesgos, y mejoran la capacidad empresarial y el potencial de crecimiento de las PyME. De forma individual, estas innovaciones afectan a los mercados financieros en varias formas, contribuyendo a una evolución más amplia en el mercado. Que las instituciones financieras puedan aprovechar las tendencias Fintech al máximo dependerá de lo bien alineadas que estén con sus propias capacidades y la dinámica del mercado local.

Los retos que nacen a partir de ello son: (a) datos alternativos y analítica avanzada; (b) automatización de procesos; (c) servicios de valor agregado y herramientas virtuales de apoyo, (d) crowdfunding y préstamos p2p; (e) pagos; (f) financiamiento de cadenas de valor; y (g) inteligencia de mercados mejorada.

Queda claro que las nuevas tecnologías, capacidades y modelos de negocios pueden mejorar las habilidades de las instituciones financieras para atender al mercado de las PYME. Con más información de utilidad y confianza, mejores comunicaciones, capacidades de manejo de datos aumentadas y procesos más eficientes, atender a las PYME puede generar ingresos mientras que eleva la competitividad general de los bancos. Aunque se ha logrado una penetración limitada hasta la fecha, este mercado naciente en LAC presenta un enorme potencial para aumentar las ganancias y el valor empresarial a largo plazo. Sin embargo, las instituciones financieras necesitan cambiar su enfoque hacia la innovación para poder acceder a este potencial.

Las instituciones financieras más grandes en la región parecen reconocer tanto el valor de las PYME como el ímpetu para desarrollar innovaciones que permiten atender a este sector con mayor eficiencia. Sin embargo, hay una desconexión que separa el enfoque en las

PYME del enfoque en la innovación financiera. La mayoría de los intentos por abordar la dinámica cambiante de la economía digital han sido aislados y poco coordinados. La modernización de las estrategias de las PYME para el mundo digital va a requerir mayor agilidad para colaborar con las Fintech. Las colaboraciones con las empresas Fintech cada vez se consideran más prometedoras. Para atraer a las Fintech, los bancos necesitan hacer más eficientes los procesos de tal forma que permitan mayor experimentación y aceleren el uso de las nuevas tecnologías.

Resulta vital comprender la naturaleza de las restricciones tradicionales para atender al segmento de las PyME con el fin de elaborar estrategias que hagan uso de las nuevas tecnologías. Algunas tecnologías financieras ayudan a enfrentar diversas cuestiones simultáneamente, mientras que otras buscan solucionar restricciones más granulares que puedan abrir camino a una variedad de oportunidades de negocios. Las estrategias de innovación de las PYME deben adaptarse para identificar, poner a prueba y escalar las innovaciones que ayudan a los bancos a comprender y atender mejor a sus clientes PYME. Los objetivos correspondientes deberían equilibrar la reducción de costos y la gestión de riesgos con la retención de clientes y la venta cruzada.

Es posible que la implicación más relevante de la revolución Fintech en LAC sea la transformación del mercado de financiamiento para las PYME. Las tendencias de mercado muestran una penetración creciente de las tecnologías digitales entre tanto las PYME como los consumidores. El hecho de que el mercado no esté saturado todavía se debería ver como una oportunidad para posicionarse en el mismo al establecer confianza con los clientes y construir lealtad de marca.

Mejorar la productividad y el acceso a créditos de las PYME puede tener un efecto duradero en el desarrollo económico de LAC. Al representar dos tercios de la fuerza laboral y una variedad de sectores productivos, las PYME más fuertes pueden estimular crecimiento

sostenido por medio de la diversificación de la actividad económica y mayor resistencia a los choques económicos. Además de los beneficios directos para las PYME, promover la innovación financiera puede producir sinergias que se extienden a otras áreas de la economía también.

La capacidad y disponibilidad de las tecnologías digitales modernas están ayudando a resolver los retos tradicionales del financiamiento para las PYME de forma significativa. La evolución de los ecosistemas digitales ha llegado a un punto donde se pueden ofrecer estas opciones de financiamiento en un mercado competitivo. Aquellas que puedan aprovechar la energía de la revolución Fintech obtendrán una ventaja clara en el mundo digital. Mejorar la productividad y el acceso a créditos de las YPYME puede tener un efecto duradero en el desarrollo económico de LAC. Al representar dos tercios de la fuerza laboral y una variedad de sectores productivos, las PYME más fuertes pueden estimular crecimiento sostenido por medio de la diversificación de la actividad económica y mayor resistencia a los choques económicos.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este análisis es una de las metodologías más utilizada por la gestión estratégica para reconocer el entorno en forma general (auditoría externa), para así evaluar la huella que dejan y dejarán los factores externos. Además, debido a que se encuentran fuera del dominio de la organización, en un futuro conocer cómo estos pueden afectar el crecimiento estratégico de la empresa. Para ello, hay que actuar predictivamente anticipándose, vigilando las tendencias y estar preparados frente a la postura que tomarán la competencia en el tiempo.

La auditoría externa consiste en el análisis de los productos, mercados, y organizaciones que compiten en el sector estudiado a través de las siguientes fuerzas: Políticas, gubernamentales, y legales (P); Económicas y financieras (E); Sociales. Culturales, y demográficas (S); Tecnológicas y científicas (T); Ecológicas y ambientales (E) y

Competitivas (C); la auditoría externa debe concluir con un listado de las Oportunidades (O) ofrecidas por el entorno que se tendrían que aprovechar, y con las Amenazas (A) que se deben evitar o neutralizar, así como un listado de los Factores Clave para tener éxito en el sector industrial. (D'Alessio, 2016). El PESTE está relacionado con un análisis del entorno de las instituciones del Sector Microfinanciero y sus diferentes grados de influencias que pueden afectar de forma directa e indirecta el nivel de competitividad, detallando la ventaja o desventaja que tienen estos aspectos para las instituciones del Sector Microfinanciero.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

A nivel nacional y en la región Junín la política económica está regulada por el Banco Central de Reserva del Perú, entidad pública autónoma cuyo fin es preservar la estabilidad monetaria. La política monetaria del BCRP ayuda a controlar con carácter preventivo la inflación o deflación y como meta éstas deben mantenerse entre 0.01% a 3.0%. El BCRP también decide la tasa de interés referente en el mercado de préstamos interbancarios; usa instrumentos de política monetaria para controlar los volúmenes de liquidez y crédito, también interviene en el mercado cambiario, reduciendo la volatilidad del tipo del cambio. Uno de los objetivos del BCRP es abaratar costos del fondeo en soles, principalmente dirigido a las microfinanzas e incentivar la disminución de los intereses de créditos.

La Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), es el organismo encargado de la regulación y supervisión del sistema financiero de seguros y del sistema privado de pensiones en el Perú, así también el fin de la SBS es proteger los intereses del público, custodiando la estabilidad, solvencia y transparencia de los entes supervisados, fomentando la inclusión financiera, previniendo y detectando el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. El objetivo del BCRP es preservar los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados a las AFP, generando transparencia, calidad de la información y veracidad.

Se observa también a la Oficina del defensor del cliente Financiero en el Perú [DCF], organismo que previene y resuelve los conflictos entre cliente y entidades del servicio financiero. Otro organismo participante es el Instituto Nacional de defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad intelectual [INDECOPI] este promueve la promoción de las normas de leal y honesta competencia entre agentes de la economía peruana, impulsa la cultura de la calidad y satisfacción de los clientes, ciudadanos, empresa y Estado. Existen leyes que facilitan la bancarización de los microempresarios, leyes que mejoran la competitividad de las Instituciones del Sector Microfinanciero y entidades como Equifax, Sentinel, quienes reportan la morosidad de las personas para así poder prevenir y mejorar la calidad de cartera de las instituciones del Sector Microfinanciero y mitigar el riesgo de sobreendeudamiento.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El PBI de la región Junín según el INEI, desde el año 2009, mantiene un crecimiento constante con un promedio de 8% hasta el 2015, siendo las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales los de mayor porcentaje de contribución al PBI con 32%, luego la prestación de servicios diversos tuvo una contribución del 16%, y, en tercer lugar, se encuentra el comercio con 11% de contribución. Al 2016, sus principales sectores económicos fueron el agropecuario, la minería y también el sector financiero. El BCRP ha realizado el análisis de los principales indicadores de gestión de la Macro Región Centro, de los cuales podemos observar que el 82% de la actividad agropecuaria está representada por la agricultura y los cultivos de mayor relevancia son el café y la papa (ver Figura 28).

Por otro lado, según el Índice de competitividad regional 2016, la región Junín ocupa el lugar doceavo a nivel general, mejorando la posición respecto al 2015; considerando solamente el desempeño económico, Junín ocupa la sexta posición a nivel nacional; dentro de ello se puede apreciar que Junín obtuvo una producción bruta interna real de 12,494 millones

de soles y una per cápita de 9,317 soles ocupando de esta manera la octava y la treceava posición a nivel nacional respectivamente. Asimismo, presenta un stock de capital por trabajador de 17,182 ocupando la posición 13 de 24; respecto al presupuesto público per cápita, Junín se encuentra muy por debajo del promedio nacional con 2,455 soles ocupando el lugar 21. En lo referente al gasto real por hogar de manera mensual, se evidencia un monto de 1,390 soles que a nivel nacional tuvo la menor reducción, ocupando así el primer lugar en cuanto al incremento del gasto real por hogar.

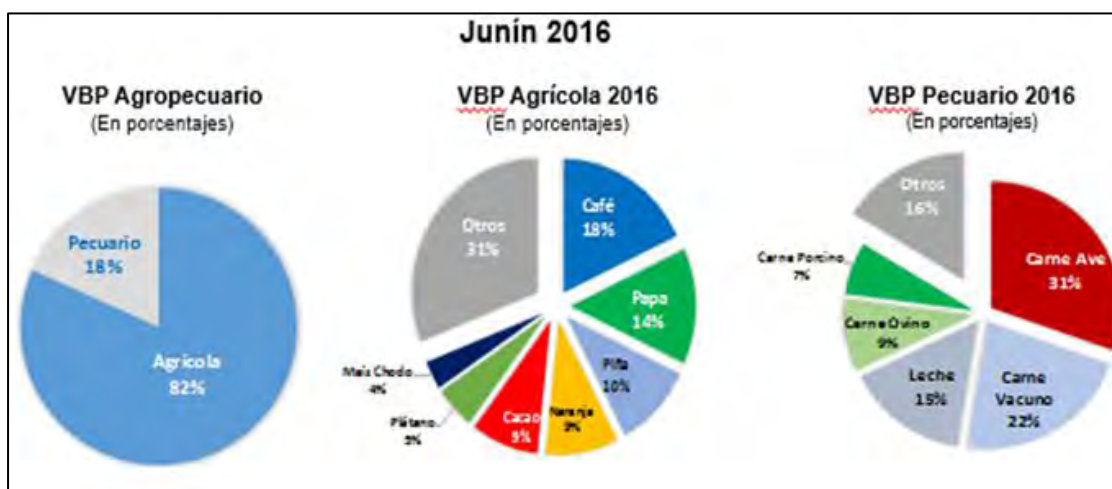


Figura 28. Junín: crecimiento por sectores económicos, 2016
Tomado de “Macro Región Centro,” por BCRP Huancayo, 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/huancayo/junin.html>).

Respecto al ingreso promedio, la región presenta un monto de S/1,139.00 ocupando el noveno lugar, la diferencia entre los montos percibidos por las mujeres respecto a los varones aún sigue siendo muy alta, se observa que es necesario un 35.6% adicional a los ingresos laborales femeninos para igualar a los ingresos masculinos. La PEA ocupada adecuadamente empleada solamente es de 46.4% y respecto a la educación de la fuerza laboral Junín presenta que solo un 28.7% tiene al menos educación superior. La creación del empleo formal se redujo un 0.6%, sin embargo, el porcentaje de empleo informal del total de la PEA ocupada representa el 82.7% y el desempleo juvenil tiene un porcentaje de 11.4%.

Los servicios financieros en la región Junín tuvieron un desempeño promedio, ocupando la posición nueve de 24, esto quiere decir que el número de agentes bancarios,

oficinas y cajeros automáticos por cada 10,000 habitantes adultos en la región fue más o menos óptimo con un total de 446 establecimientos. El acceso a crédito en Junín estuvo al nivel del promedio nacional con 31.3% de personas adultas que accedieron a estos servicios.

El BCRP estima que la región habría decrecido 0,7 por ciento en 2016. Para 2017 se estima una recuperación de 1,6 por ciento, escenario que asume cierta estabilización en los precios de los commodities y menores tasas de inflación. Los principales riesgos para la región se asocian al entorno internacional. Por otro lado, en cuanto a la inflación, el BCRP indicó que “se ha ubicado por encima del rango meta, reflejando los aumentos de los precios de algunos alimentos perecibles. Las expectativas de inflación a doce meses se mantienen dentro del rango meta. En este contexto, el Directorio mantuvo la tasa de interés de referencia en 4.25 por ciento y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y de sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia” (BCRP, 2017e)

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el Índice de competitividad regional 2016, la cobertura de servicios básicos en la región Junín, esta cuenta con un 91.4% de acceso a electricidad, suministro de agua potable 86.1% del total de la población y cobertura de desagüe de 58% solamente. Referente al acceso a internet, la región solamente cuenta con 15.4% de acceso a este servicio, la tenencia de equipos celulares sí es significativa como en casi la mayor parte del país, cuenta con 86.5% de familias con por lo menos un celular. En cuanto a la esperanza de vida al nacer, Junín cuenta con un promedio de años de vida de 72.3, si las condiciones de mortalidad actuales se mantienen constantes. La cantidad de muertes de niños es de 26 por cada 1,000 nacidos, existe un alto porcentaje de niños que presentan desnutrición crónica; es decir, tanto la talla como el peso no corresponden a la edad, esta tasa es del 17%, la cobertura hospitalaria y del personal médico en la región es mínima, el acceso al seguro de salud solamente es del 65.8%. El índice de analfabetismo en la región es de 5.8%.

Un claro ejemplo de que la inclusión financiera maximiza el beneficio tanto de las personas que lo reciben como de las entidades microfinancieras es Caja Huancayo, quien alcanzó a diciembre 2016 importantes logros, superando incluso las metas trazadas por la misma institución para su desempeño en el periodo anual precedente. La CMAC Huancayo figura en segundo lugar en otros rubros como el mayor porcentaje de clientes exclusivos en colocaciones (50,12 %) y mayor ratio de cobertura (157,11 %) (ASOMIF, 2017).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Banco Interamericano de Desarrollo, tiene el Programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera, donde el objetivo principal es promover un mayor acceso a servicios financieros en América Latina y el Caribe, ya que de esa forma se puede aprovechar la tecnología para llegar a poblaciones rurales y urbano marginales con servicios financieros móviles y redes transaccionales que permitan reducir el costo y aumentar la flexibilidad y seguridad de las transacciones, para las entidades y sus clientes [BID]. El Sector Microfinanciero se puede expandir mucho más.

Debido a esta corriente de inclusión financiera mediante el uso de la tecnología, por una iniciativa de la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] motivada por la reciente publicación de la norma que regula los usos del dinero electrónico en el Perú (norma publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en enero de 2013), se reunieron todos los bancos miembros de esta asociación haciendo extensiva la participación a la Asociación de Instituciones Microfinancieras [ASOMIF], a la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC], al Banco de la Nación y a una empresa emisora de dinero electrónico en proceso de creación, todos reunidos con la finalidad de definir estrategias y proyectos que favorezcan la inclusión financiera en el país mediante el uso y fomento del dinero electrónico. Producto de estas reuniones llenas de propuestas y aportes de todos los participantes, se lanza el proyecto de dinero electrónico denominado

“Modelo Perú” en marzo del 2014 (Trivelli, 2017).

“En 2015 se crea una nueva empresa, Pagos Digitales Peruanos S.A., encargada de implementar Modelo Perú. Esta empresa privada, propiedad de más de 30 entidades financieras y emisoras de dinero electrónico, brinda servicios de operación de billeteras electrónicas para sus miembros” (Trivelli, 2017, p.1). Bim es una billetera electrónica que opera en cualquier teléfono móvil, incluso en modelos básicos, prepago, aun cuando estos no tengan saldo (minutos disponibles) para así asegurar la accesibilidad desde cualquier operador telefónico y desde cualquier modelo de teléfono, básico o inteligente. Cada usuario al momento de activar su billetera debe seleccionar qué proveedor (que emisor de dinero electrónico) respaldará su Bim. Con ello, cada billetera está asociada a un cliente (usuario final) y a un proveedor (emisor de dinero electrónico) (Trivelli, 2017).

Dentro de los principales beneficios del Bim se encuentran el poder realizar transferencias, pagos, compras y obtener información sobre la actividad del usuario, asimismo está diseñado para operar en tres niveles: Entre proveedores de billeteras Bim, para que puedan realizar transacciones entre distintas instituciones financieras así sean diferentes a la del proveedor del Bim que genera la transacción. Entre empresas de telefonía, actualmente Bim opera con las tres compañías de telefonía más importantes del país con lo cual pueden realizar transacciones indistintamente del operador telefónico de cada Bim; es decir, no es necesario que sean del mismo operador para poder realizar transacciones entre una Bim y otra. Y, finalmente, entre los agentes de cash in/out, que son la red de agentes corresponsales de varios intermediarios financieros. Cualquier persona podrá acercarse a cualquier agente asociado a Bim, que puede ser un agente bancario de la entidad financiera J y hacer un cash in, sin costo adicional, de mi billetera que no es provista por la entidad.

Hoy, a dos años de esta iniciativa, Bim es ofrecido por más de 20 emisores de dinero electrónico, desde los bancos de mayor escala hasta entidades microfinancieras locales. Los

servicios incluyen el pago de un impuesto (RUS, impuesto a los microempresarios), compras en comercios afiliados y el que los comercios puedan hacer pagos a sus proveedores desde su Bim. Además, se puede hacer *cash-in* transfiriendo dinero de una cuenta bancaria a cualquier Bim; asimismo, dos nuevos emisores de dinero electrónico, una caja municipal y un banco especializado en microfinanzas, se han unido a Pagos Digitales Peruanos, que hoy cuenta con 34 entidades financieras y emisoras de dinero electrónico como accionistas.

En una entrevista realizada a la Dra. Carolina Trivelli, en el 8° Congreso de Asomicrofinanzas en la ciudad de Medellín (Colombia) realizada el 16 de agosto del 2017, informó que el modelo Perú es referente a nivel de Latinoamérica; sin embargo, no ha alcanzado aún el impacto esperado por varios factores, el motivo principal es el desinterés del actual gobierno, existe una falta de regulación respecto a la acreditación de los pagos, considerando que el sustento de haber realizado adecuadamente la transacción puede ser a través de un mensaje de texto (SMS) al celular del usuario, lo cual no está contemplado en los procedimientos de fiscalización de la autoridad tributaria (SUNAT), y cuando se realiza una auditoría a los contribuyentes se les exige presentar en físico el comprobante de pago; asimismo las personas que hagan uso del BIM solo tendrán un mensaje de texto, el mismo que no podrá ser almacenado en el dispositivo celular del usuario por el periodo exigido por la SUNAT.

Otro factor es la falta de capacitación y constante motivación en el uso de dinero electrónico por parte del usuario final. Asimismo, ella sustenta que una de las iniciativas de mayor impacto en inclusión financiera es el Programa Juntos, a través del cual se genera un vínculo financiero con la población rural, el cual en su diseño incluye capacitación en educación financiera, conocimiento que es transmitido a los miembros de la familia y que podría generar el hábito de realizar transacciones financieras.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, entre el tercer trimestre

del 2014 y 2015, se ha incrementado en un hogar más, el uso de las tecnologías de la información, teniendo que de cada 100, 90 hogares ya están utilizando herramientas tecnológicas, asimismo, el 25.3% de hogares ya poseen telefonía fija, donde Lima Metropolitana concentra el mayor uso con un 53%, mientras que en el área rural y en el resto urbano, se ha visto una reducción en el uso de la telefonía fija de un 0.7 y 2.6 puntos porcentuales, respectivamente, esto se debe a la migración a redes móviles.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Las microfinanzas esfuerzan sus procesos, con el fin de minimizar y reducir materiales que impactan y contaminan el medio ambiente racionando el uso de los recursos naturales, reciclando papel, racionando energía, integran el programa Bancos Verdes, etc. Según el Banco Mundial (2016), el Perú ha aprobado en estos tiempos leyes medioambientales, incluyendo el cuidado del medio ambiente; donde los países con conciencia ambiental serán las que se sustenten y sean competitivos en el tiempo. En el Perú existen grupos y comunidades que refuerzan el tema ecológico con mucha influencia sobre las decisiones corporativas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A continuación, se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) del Sector Microfinanciero, que muestra 12 factores determinantes de éxito, se identificaron seis oportunidades y seis amenazas, según el análisis PESTE y se obtuvo un valor de 1,97, el cual indica que el Sector no está aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas (ver Tabla 12).

3.5 El Sector y sus Competidores

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015), se valoró el potencial del Sector Microfinanciero donde compiten las instituciones microfinancieras. El análisis utiliza los siguientes conceptos: (a) proveedores: son los encargados de suministrar a las

instituciones del Sector Microfinanciero fondeo, bienes y servicios tales como: seguridad, tecnología, logística entre otros; (b) compradores: clientes que adquieren los servicios que ofrecen las instituciones del Sector Microfinanciero ; (c) sustitutos: servicios diferentes a los que brindan las instituciones del Sector Microfinanciero , pero que satisfacen una misma necesidad; (d) amenaza de nuevos entrantes: otras entidades que tienen posibilidades para brindar bienes y servicios iguales o mejores a los que ofrecen las instituciones del Sector Microfinanciero y (e) competidores: aquellas entidades que ofrecen servicios similares que muestran alto nivel de competencia en el sector.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
O1: 66.36% de la población de la Región Junín que demandan el servicio financiero.	0.09	2	0.18
O2: Crecimiento del PBI en 16.8% en la Región Junín. (INEI 2015).	0.09	3	0.27
O3: Disponibilidad de fuentes de financiamiento en mercados de capitales nacionales y extranjeros.	0.08	2	0.16
O4: Nuevas plataformas y soluciones digitales de bajo costo.	0.08	1	0.08
O5: Fortalecimiento patrimonial a través de las fusiones y adquisiciones de la Banca Múltiple y el Sector microfinanciero.	0.05	2	0.1
O6: Población de los niveles socioeconómicos C, D y E con mayor acceso y uso de tecnologías e internet.	0.07	2	0.14
O7: Interés del ente regulador y del sector financiero en fomentar la educación e inclusión financiera.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.52		1.11
Amenazas			
A1: Incremento del índice de morosidad en el Sistema financiero de la Región Junín en los últimos años. (Fuente: SBS – mayo 2017).	0.09	2	0.18
A2: Crecimiento de la economía del Perú por debajo de lo proyectado. (Crecimiento de 3.9% en el 2016)	0.08	3	0.24
A3: Medidas restrictivas del ente regulador.	0.07	2	0.14
A4: Mayor participación de la banca múltiple en las microfinanzas de la Región Junín.	0.07	3	0.21
A5: Mayor presencia de competidores no regulados por la SBS en la Región Junín (ONGs y Cooperativas)	0.06	3	0.18
A6: Limitado acceso de las vías de transporte en la Región Junín.	0.05	2	0.1
A7: Factores climatológicos y desastres naturales.	0.06	2	0.12
Subtotal	0.48		1.17
TOTAL	1		2.28

Nota: (1) la respuesta es pobre, (2) la respuesta está en el promedio, (3) la respuesta está por encima del promedio y (4) la respuesta es superior.

Para poder determinar la rentabilidad de un sector y analizar las estrategias del mismo, se tiene el presente modelo, donde se busca hacer frente a la competencia, llegando a tener un

conocimiento integral del sector y su naturaleza. Las cinco fuerzas se presentan como una herramienta potente al momento de establecer estrategias. Esto enfocado al Sector Microfinanciero, proporcionaran una visión amplia y profunda del sector y la competencia (ver Figura 30).

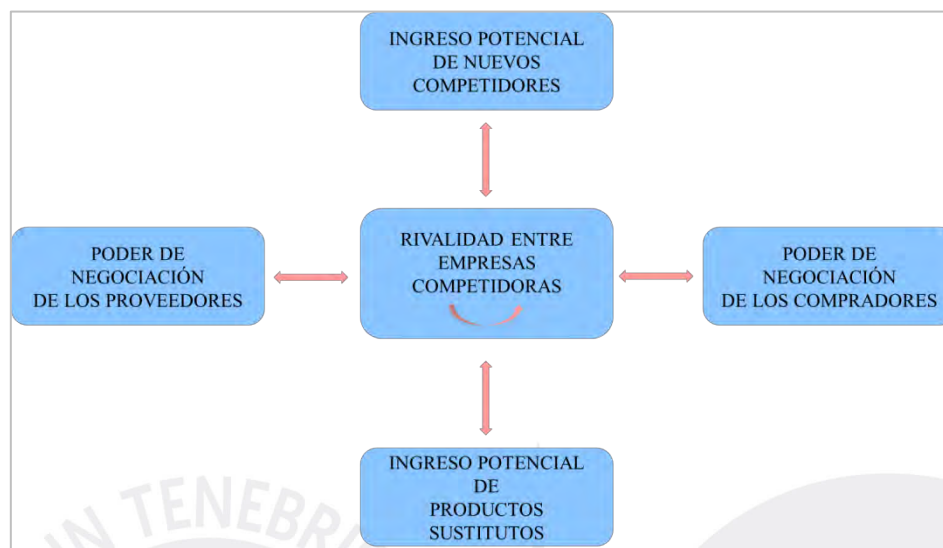


Figura 29. Las fuerzas que conducen la competencia en la industria. Tomado de “Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter”, Porter, 2015. (Porter, M. 2015. *Ser Competitivo*. 8ª. Ed. España: TG Soler).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El Sector Microfinanciero de la región Junín, tiene como proveedor de recursos financieros a instituciones internacionales y nacionales como AECID, SYMBIOTICS, RESPONSABILITY (línea de créditos externos), COFIDE, FOCMAC y FONCODES (fondos del estado), entidades que buscan colocar sus recursos para obtener un rendimiento aceptable y potenciar indicadores económicos y sociales a través de la inclusión financiera en la región Junín. Las CRACs, sin embargo, tienen un difícil acceso a instituciones financieras internacionales como proveedores de fondos; éstas se financian en su mayoría por los ahorristas y la Banca múltiple, debido a los indicadores que presenta y las EDPYMES con el aporte de capital de sus accionistas y de acuerdo a sus indicadores de gestión pueden acceder a líneas de crédito de bancos de segundo piso. Se consideran principalmente dos tipos de

proveedores, los que proveen fondos y aquellos que proveen bienes y servicios. Los principales proveedores de fondos de las CMACs y Financieras en la Región Junín son los ahorristas, Bancos de segundo piso, fondos del Estado y líneas de crédito externas. Se puede afirmar que estos proveedores tienen un alto poder de negociación ya que son quienes deciden los precios y si dan o no el fondeo, son pocos y existe un gran costo de cambiar a otro tipo de fondeo. Los principales proveedores de bienes y servicios complementarios, en muchos casos, presentan un alto poder de negociación; por ejemplo, los proveedores de servicios de telecomunicaciones que mantienen la conectividad en la zona de influencia de las Microfinancieras, no así los proveedores de servicios de tecnología (POS Point Of sale), servicios de seguridad y servicios de limpieza, entre otros, quienes presentan un débil poder para negociar dada la oferta actual.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La demanda de crédito en la Región Junín, por parte de los clientes de consumo y personas naturales dedicadas a las micro y pequeñas empresas es para cubrir sus principalmente sus necesidades de capital de trabajo. Por otro lado, las personas jurídicas no suelen sacar préstamos de las microfinancieras, solamente para realizar operaciones de ahorros y depósitos. De manera general se puede segmentar a los clientes de los servicios microfinancieros en dos grupos: los clientes bancarizados y los no bancarizados. Los bancarizados se caracterizan porque son sensibles al precio; además, disponen de muchos servicios sustitutos y un bajo costo de cambio de proveedor, lo cual les da un alto poder de negociación. De manera contraria, la intensidad del poder de negociación de los clientes del segmento no bancarizado es baja, lo cual se evidencia en que estos están dispuestos a pagar altas tasas de interés para recibir el servicio y para poder ser personas naturales o jurídicas con historial crediticio y acceso a créditos mayores. En conclusión, el Sector Microfinanciero

cuenta con clientes con alto y bajo poder de negociación, dependiendo de si han sido bancarizados o no.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La amenaza que generan los productos sustitutos está siempre presente y si ésta es elevada, mitigará la rentabilidad del sector. Existen diversos sustitutos en el sector, dentro de ellos se encuentran los créditos de proveedores, que otorgan plazos de pago cada vez mayores debido a la competencia, este sustituto es muy frecuente debido a que el capital de trabajo es un producto bastante solicitado por las MYPEs y los proveedores pueden atender esta necesidad. Se encuentran también los llamados panderos o juntas, que son actividades informales, pero que son alternativas a corto plazo para las personas naturales con o sin negocio, pero con un alto costo. Así también, los prestamistas informales, que presentan cada vez más un mayor número; estas personas u pequeñas organizaciones otorgan financiamiento a muy corto plazo de pago en su mayoría de forma diaria y con costo alto. Conformados también por los agiotistas y parientes. Por tanto, al existir estos productos y servicios sustitutos, con un buen desempeño y un bajo costo de cambio para el cliente, se puede afirmar que existe una amenaza considerable de productos y servicios alternativos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Existe una barrera de entrada relacionada con el monto de capital mínimo que establece la Ley de Bancos y del Sistema Financiero Peruano; sin embargo, no es una barrera para grandes inversionistas, como el caso de la banca múltiple, que opta por integrarse horizontalmente con competidores del sector de microfinanzas (Caso Banco de Crédito – Edyficar y Banco Continental/Caja Nuestra Gente – Financiera Confianza) que, por otro lado, otorga mayor espalda financiera al sector; u opta también por desarrollar productos dirigidos a los micro y pequeños empresarios Si bien es cierto, los competidores potenciales observan la tendencia desfavorable del ROE para el sector de las microfinanzas, este indicador no es

preponderante para la Banca Múltiple que por economías de escala (operativa y financiera) puede provocar que el ROE se eleve, y al mismo tiempo el acceso a este mercado les permite mayor número de clientes que acceden a los servicios complementarios que ofrecen; además, estas instituciones captan ahorros a tasas bajas y canalizan créditos a través de las financieras ampliando su margen o spread. Por tanto, existe una amenaza considerable de entrada de nuevos competidores al sector.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En los últimos años se ha incrementado la cantidad de instituciones microfinancieras que luchan por una mayor participación dentro del sector en la Región Junín, principalmente para captar clientes de la pequeña y microempresa en las zonas rurales de provincias, ya que en las zonas urbanas cuentan actualmente con sobreoferta de estos servicios.

Tabla 13

Rivalidad de los Competidores

Factor	Impulsor	Puntaje		
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	8	10
2. Diversidad del mercado	Número de mercados atendidos	0	7	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	6	10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	7	10
5. Concentración	Número de jugadores	0	8	10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	0	7	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	5	10
1. Identificación de marca	Facilidad	0	6	10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	0	6	10
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	6	10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo, alto costo	0	10	10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	9	10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	5	10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	8	10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	7	10
Total			95	

El ingreso de la banca múltiple, atraída por los márgenes de la intermediación microfinanciera es cada vez mayor, como ya se mencionó, aplicando estrategias de fusiones y absorciones o con nuevos productos; debido a ello, los productos y servicios tienden a ser menos diferenciados. Cuenta con canales de atención: digitales y virtuales; tecnología crediticia, evaluación y software que contribuye a un mejor análisis y toma de decisiones; pero carece que conocimiento del Sector Microfinanciero, así como debilidad en inclusión financiera. El sector no supervisado, conformado por las Cooperativas y ONGs, tienen la ventaja de cobrar un precio mucho mayor debido al alto riesgo que corren, conoce bien al cliente y cuenta con un factor clave de éxito muy bien desarrollado: género, lo cual le da una ventaja competitiva aun mayor; las debilidades que presentan son el no contar con tecnología crediticia muy desarrollada y una cartera riesgosa. Finalmente, el sector informal, en el caso de las Fintech, éstas cuentan con una fortaleza principal, cuentan con canales de atención digitales y virtuales que le permiten llegar a una mayor cantidad de personas con necesidades financieras; asimismo, cuentan con bases de datos o scoring que les permite tomar buenas decisiones a menores costos operativos. Sus principales debilidades son que no genera mayor inclusión financiera, debido al alto riesgo cuenta con una cartera riesgosa y no aplica educación financiera. La rivalidad entre competidores es intensa, generando caída de la rentabilidad y haciendo al sector poco atractivo.

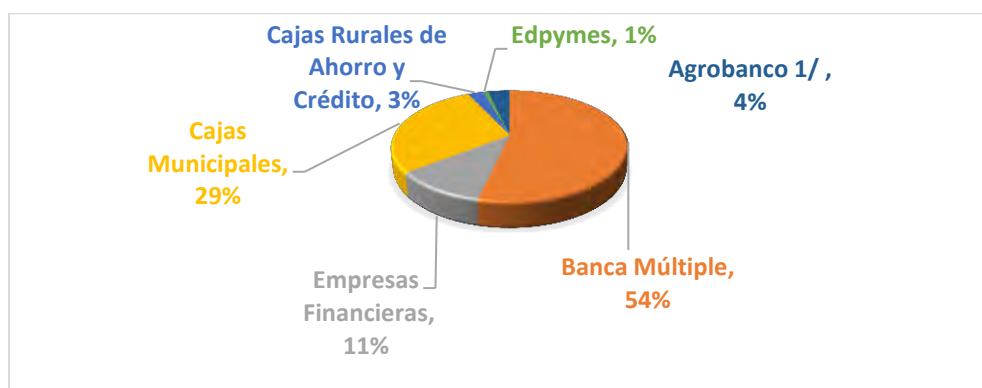


Figura 30. Participación de mercado de las instituciones financieras en la región Junín a mayo de 2017.

Tomado de "Carpeta de información del sistema financiero," por SBS, 2017c (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

3.6 El Sector y sus Referentes

Un referente principal es el Sector Microfinanciero de la Región Arequipa, región que registra los mayores saldos de colocaciones de créditos y captación de depósitos a nivel nacional sin considerar a la Región Lima, con S/. 3, 299 millones de soles y S/.2,892 millones de soles respectivamente. Si bien en la Región Arequipa el líder del sistema financiero también es la banca múltiple, el Sector microfinanciero registra el mayor crecimiento tanto en saldos absolutos como en participación en el mercado en los 3 últimos años. Asimismo, a nivel del sector microfinanciero nacional la región Arequipa cuenta con 10% de participación de mercado. En cuanto a los índices de morosidad, registra un índice de 5.4% como promedio ponderado de las instituciones microfinancieras de acuerdo a su nivel de participación en el mercado regional. La región Arequipa también es referente debido al índice de bancarización que registra al cierre del ejercicio 2016 que asciende a 42.89% (ver Tabla 14).

A nivel de los principales indicadores financieros, la región Arequipa, a nivel de cajas municipales de ahorro y crédito, cuenta con un ROE de 1.65%, un ROA de 0.23%, una eficiencia y gestión de 2.85% a nivel de ingresos financieros sobre activos productivos, todo esto calculado en función al nivel de participación de la región Arequipa en el total de colocaciones de las CMAC's a nivel nacional. A nivel de las empresas financieras, cuenta con un ROE de 1.34%, un ROA de 0.24%, una eficiencia y gestión de 8.91% a nivel de ingresos financieros sobre activos productivos todo esto calculado en función al nivel de participación de la región Arequipa en el total de colocaciones de las empresas financieras a nivel nacional. A nivel de cajas rurales de ahorro y crédito, cuenta con un ROE de -0.17%, un ROA de -0.03%, una eficiencia y gestión de 1.33% a nivel de ingresos financieros sobre activos productivos todo esto calculado en función al nivel de participación de la región Arequipa en el total de colocaciones de las CRAC's a nivel nacional. Y, finalmente, a nivel de Edpymes, la región Arequipa cuenta con una participación de 0.56% no teniendo

relevancia para generar alguna variación significativa en los principales indicadores financieros de la región.

Tabla 14

Bancarización por Regiones – Diciembre 2017

Departamento	N° deudores* / Población adulta	
	(%)	
	dic - 11	dic - 16
Amazonas	9,47	16,52
Ancash	18,02	25,59
Apurímac	11,40	18,74
Arequipa	35,30	42,89
Ayacucho	12,85	18,88
Cajamarca	14,49	19,95
Callao	21,09	24,67
Cusco	18,72	29,79
Huancavelica	7,60	9,95
Huánuco	14,07	20,13
Ica	33,91	38,75
Junín	26,20	33,64
La Libertad	25,50	30,17
Lambayeque	29,59	36,28
Lima	42,31	49,46
Loreto	16,43	17,51
Madre de Dios	27,70	30,00
Moquegua	25,37	32,96
Pasco	13,00	19,36
Piura	30,26	36,48
Puno	17,97	23,80
San Martín	17,86	21,22
Tacna	31,82	37,45
Tumbes	31,49	35,45
Ucayali	21,08	25,65
Nacional	26,36	31,74

Nota. Tomado de “Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones,” SBS, 2014 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Junio/CIIF-0001-jn2014.PDF>).

Además, un importante referente es el sector microfinanciero de la región Cusco, ya que al igual que Junín son regiones que se encuentran en la sierra del Perú y que han tenido un importante crecimiento en el sector por el creciente desarrollo del sector microfinanciero impulsada por las Cajas municipales de su región, tanto la CMAC Cusco como la Caja

Huancayo han avanzado posiciones en el ranking de cajas municipales al cierre del 2016. La región Cusco registra un saldo de colocaciones a junio del 2017 de S/4, 907 millones de soles los mismos que representan el 1.81% del total de colocaciones a nivel nacional. El sector microfinanciero representa el 46.22% del total de colocaciones en la región, mientras que la banca múltiple al igual que en la región Arequipa y Junín, lidera el mercado con un 49%. En cuanto a los depósitos, estos están distribuidos en 48% de participación de la Banca múltiple, 38% de participación del sector microfinanciero y 14% de la banca estatal. En cuanto a los índices de morosidad, registra un índice de 5.7% como promedio ponderado de las instituciones microfinancieras de acuerdo a su nivel de participación en el mercado regional. La región Cusco también es referente debido al índice de bancarización que registra al cierre del ejercicio 2016 el mismo que asciende a 29.79% estando en el promedio del país (ver Figura 33).



Figura 31. Bancarización por regiones – diciembre 2017.

Tomado de “Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones,” SBS, 2014 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Junio/CIIF-0001-jn2014.PDF>).

A nivel de los principales indicadores financieros, la región Cusco, a nivel de cajas municipales de ahorro y crédito, cuenta con un ROE de 1.28%, un ROA de 0.17%, una eficiencia y gestión de 1.77% a nivel de ingresos financieros sobre activos productivos todo esto calculado en función al nivel de participación de la región Cusco en el total de

colocaciones de las CMAC's a nivel nacional. A nivel de las empresas financieras, cuenta con un ROE de 0.64%, un ROA de 0.11%, una eficiencia y gestión de 4.27% a nivel de ingresos financieros sobre activos productivos todo esto calculado en función al nivel de participación de la región Cusco en el total de colocaciones de las empresas financieras a nivel nacional. A nivel de cajas rurales de ahorro y crédito, cuenta con un ROE de -0.12%, un ROA de -0.02%, una eficiencia y gestión de 0.94% a nivel de ingresos financieros sobre activos productivos todo esto calculado en función al nivel de participación de la región Cusco en el total de colocaciones de las CRAC's a nivel nacional. Y finalmente a nivel de Edpymes, la región Arequipa cuenta con una participación de 1.19% no teniendo relevancia para generar alguna variación significativa en los principales indicadores financieros a nivel de la región.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz compara entre una empresa y sus competidores, considerando los factores claves del éxito (FCE) como ejerce cada una de las organizaciones a comparar; por otro lado, D'Alessio (2015) dice: "Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. El propósito de la MPC es señalar como esta una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores" (p. 129) (ver Tabla 15).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz permite realizar comparaciones y evaluar las microfinancieras en un contexto internacional. D'Alessio (2015) indicó, "Del mismo modo en que se ha trabajado la MPC se deberá elaborar una MPR. Las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria o similares, pero no competir con ellas" (p. 132) (ver Tabla 16).

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo del Sector Microfinanciero de la Región Junín (MPC)

Factores Clave de éxito	Peso	Sector Microfinanciero de Junín		Banca Múltiple		Entidades No reguladas Cooperativas y ONGs	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Inclusión financiera	0.20	2	0.40	1	0.20	3	0.60
2 Amplio conocimiento del cliente	0.20	3	0.60	1	0.20	3	0.60
3 Calidad de Cartera	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15
4 Canales de atención digitales y virtuales	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
5 Diversidad de productos y servicios financieros rural – urbano	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
6 Responsabilidad social mediante la educación financiera	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
7 Core financiero	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
8 Género	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20
Total	1.00		2.35		2.05		2.25

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de “Matriz de Perfil Competitivo (MPC),” por D’Alessio, 2015

Tabla 16

La Matriz del Perfil Referencial del Sector Microfinanciero de la Región Junín (MPR)

Factores Clave de éxito	Peso	Sector Microfinanciero de Junín		Sector Microfinanciero de Arequipa		Sector Microfinanciero de Cusco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Inclusión financiera	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
2 Amplio conocimiento del cliente	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
3 Calidad de Cartera	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Canales de atención digitales y virtuales	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5 Diversidad de productos y servicios financieros rural – urbano	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6 Responsabilidad social mediante la educación financiera	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
7 Tecnología crediticia, evaluación y software	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
8 Género	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		2.35		3.80		3.55

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de “Matriz de Perfil Referencial (MPR),” por D’Alessio, 2015.

3.8 Conclusiones

La evaluación externa es una de las etapas más importantes del Planeamiento Estratégico debido a que un adecuado análisis dará como resultado una excelente identificación de las oportunidades y amenazas a nivel internacional, nacional, regional, local y del sector. En primer lugar, se realizó el Análisis tridimensional de las naciones cuya finalidad es identificar la posición y ventajas comparativas del país respecto a otros relacionados y cercanos. El resultado de dicho análisis fue que el Perú tiene intereses nacionales con especial énfasis sobre el fortalecimiento de los derechos humanos e inclusión social, se enfoca también en dar las oportunidades y accesos a servicios básicos, tales como: salud, agua y saneamiento, vivienda, electricidad, educación, etc.; para contribuir al desarrollo de las capacidades de la población.

En segundo lugar, el Estado y la gobernabilidad mediante el cual el Gobierno demuestra su capacidad para aplicar adecuadas y acertadas políticas. La economía, competitividad y empleo también son uno de los intereses como nación, los cuales tienen como objetivo incrementar y desarrollar la inversión pública y privada. En tercer lugar, se debe mencionar el desarrollo de la infraestructura que permitirá el acceso a mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Finalmente, se desea potencializar y aprovechar la biodiversidad actual, tomando e implementando medidas de precaución de desastres naturales, sobre todo. Dentro de las ventajas comparativas con las que cuenta es que está ubicado en un lugar o punto estratégico lo que le facilita la comercialización y dinamismo económico, otra ventaja comparativa es que el Perú presenta el mejor crecimiento de la región respecto a las principales variables económicas como el crecimiento del PBI y con uno de los mejores lugares para el desarrollo de las microfinanzas a nivel mundial. Sin embargo, dentro del análisis de la competitividad de las naciones, el Perú está 10 veces por debajo de lo que muestran en promedio las

economías más desarrolladas del mundo. En el aspecto histórico psicológico y sociológico, el Perú ha heredado un potencial enorme el cual puede explotar de la mano con el sector turismo y microfinanciero con el consumo interno.

Por otro lado, el país siempre se ha caracterizado sociológicamente por ser informal, cabe mencionar el Perú es un país de micro y pequeñas empresas pero que son 85% informales, esto significa un potencial para la penetración financiera. Así también, tras la aplicación del diamante de Porter en el Sector Microfinanciero, se obtuvo como resultado que el Perú sigue siendo un mercado para explotar. Es, como ya se mencionó, un mercado con excelentes condiciones para el desarrollo de las microfinanzas, pero que previamente debe ser educado financieramente y asesorado para que la inclusión financiera sea exitosa y que a futuro no se revierta a una exclusión financiera, respecto a la calidad de los proveedores, estos son en su mayoría ahorristas debido a que la mayoría de las microfinancieras no puede acceder a fondeo de bancos de segundo piso o del exterior por causa de su calificación no aprobatoria, lo que genera el encarecimiento de los créditos en este sector.

Pero, pese a todo ello, el Sector Microfinanciero tiene una real ventaja competitiva la cual es contar con flexibilidad, agilidad y un contacto más cercano con el cliente lo que le permite realizar un adecuado asesoramiento financiero e inclusión financiera. Tras el análisis del sector mediante las cinco Fuerzas de Porter, se obtuvo como resultado que el Sector Microfinanciero presenta altas barreras de entrada debido al enorme capital inicial requerido; sin embargo, los competidores cada vez más quieren obtener mayor participación del mercado microfinanciero, la banca por ejemplo cada vez más ofrece productos similares a mejores precios. Como ya se mencionó anteriormente, el acceso a proveedores con mejores precios es inaccesible debido a los pobres resultados de clasificaciones de riesgo. La demanda de los clientes se centra en un mejor precio, mayor accesibilidad, flexibilidad, rapidez y variedad de los productos y servicios microfinancieros; finalmente, se aprecia que los

sustitutos cada vez más van ganando mercado debido a sus mejores canales de atención y ventas, por ejemplo, las Fintech. Todo este análisis da como resultado un pobre aprovechamiento de las oportunidades y la no neutralización de las amenazas en el sector. Así también, se observa que existe un mercado muy amplio por explotar, pero que las regulaciones no ayudan a aprovecharlo, sino que por el contrario contribuyen indirectamente a la saturación del mercado actual. Se observan también referentes a nivel internacional que muestran el éxito conjunto del sector y la población, debido a la aplicación de adecuadas políticas, regulaciones para lograr la mayor inclusión financiera.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para elaborar el análisis AMOFHIT del Sector Microfinanciero de la Región Junín se ha realizado entrevistas a los gerentes de las instituciones de microfinanzas con mayor participación de mercado en la región, una por cada categoría: a nivel de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, a la Caja Huancayo; a nivel de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, a la Caja Del Centro; a nivel de Financieras, a la Financiera TFC. En el caso específico de Financiera TFC, se ha considerado institución representativa del sector por su contribución a los emprendedores de la región Junín dándoles acceso a créditos hipotecarios de vivienda social lo cual genera un impacto directo en la mejora de su calidad de vida y la de sus familias (ver Figura 34).

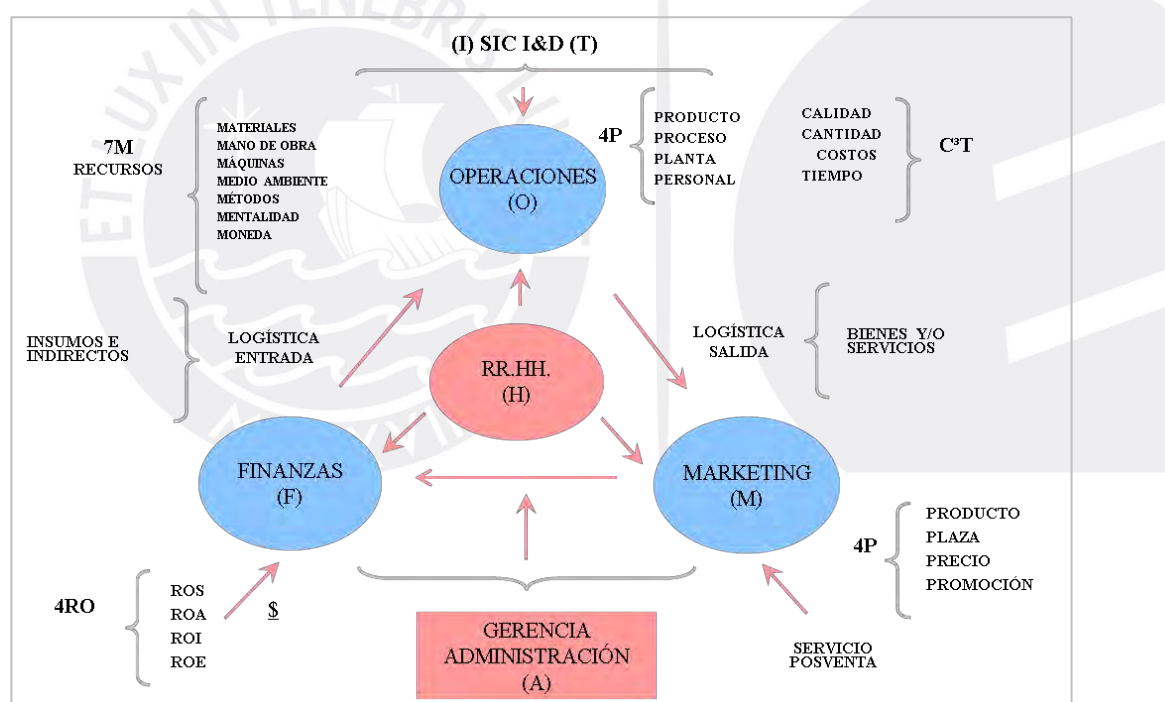


Figura 32. El ciclo operativo del Sector Microfinanciero de la región Junín. Adaptado de “Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad” (p. 165), por F. D’Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D’Alessio (2015) es recomendable iniciar la evaluación de la gerencia

revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición administrativa, siendo estas el planeamiento, la implementación estratégica en sus tres etapas: organización, dirección y coordinación, y, finalmente, la evaluación estratégica o control. Por ello, se ha realizado entrevistas a los principales colaboradores de las instituciones microfinancieras de referencia, desde la alta gerencia hasta analistas de crédito y el resultado de las mismas se detalla por etapas.

Planeamiento. En esta etapa los aspectos que se deben conocer son las relacionadas con las actividades críticas para la gestión, qué hacer en relación a los pronósticos de ventas, producción, logística y financieros, conocer permanentemente la evolución del entorno, el accionar de la competencia, el comportamiento de la demanda, contar con claros objetivos de corto y largo plazo, así como con estrategias y políticas coherentes con su visión y misión. Teniendo en cuenta el marco previo, la herramienta principal de gestión con las que cuentan las instituciones microfinancieras es su Plan Estratégico Institucional, el mismo que está diseñado para períodos entre tres a cinco años como máximo ya que el sector se encuentra en etapa de crecimiento y constantes cambios por influencia directa de las tecnologías de la información, en él se detallan las principales estrategias comerciales, administrativas y financieras y las acciones a seguir para cumplir sus objetivos y alcanzar su visión. De la muestra analizada, podemos observar que las instituciones microfinancieras más representativas de la región como CMAC Huancayo, CRAC Centro y Financiera Crediscotia, cuentan con políticas definidas y conocidas por todos los colaboradores dentro de la organización; sin embargo, en el grueso de las instituciones del sector el escenario es distinto, existen debilidades en la definición de políticas y en la comunicación interna lo cual no permite que estas sean conocidas por todos los miembros de la organización. Asimismo, informaron que cuentan con un área de soporte al core business las cuales evalúan el comportamiento de sus principales competidores y el entorno del sector, utilizando

herramientas de medición como benchmarking, market share, análisis de posicionamiento de la marca y de los principales indicadores financieros y de gestión (ver Tabla 17).

Tabla 17

Visión y Misión: CMAC Huancayo, CRAC Centro y Financiera TFC.

IMF	VISIÓN	MISIÓN
CMAC Huancayo	Mantener una relación de largo plazo con emprendedores, impulsando la inclusión financiera a nivel nacional e internacional.	Sumamos al emprendimiento, satisfaciendo tus necesidades financieras.
CRAC Centro	Ser una caja reconocida en el sector microfinanciero de Junín al 2020, por su iniciativa competitiva e innovadora, solidez financiera y por su atención de calidad y rapidez.	Brindar soluciones financieras a nuestros clientes a través de una atención personalizada y a su medida, comprometiéndonos con el desarrollo de sus iniciativas empresariales y personales, gestionando adecuadamente nuestros riesgos, promoviendo su éxito y generando valor a nuestros grupos de interés.
Financiera TFC	Ser la institución financiera que acompañe a construir la felicidad de las personas.	Dar soluciones financieras que hagan realidad los objetivos de las personas.

Nota. Tomado de “Nuestra Caja,” por CMAC Huancayo, 2017 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5); “Nosotros,” por CRAC Centro, 2017 (<http://www.cajacentro.com.pe/nosotros/>); “Conócenos,” por Financiera TFC, 2017 (<http://tfc.com.pe/conocenos>).

Organización. El diseño y la estructura organizacional de la muestra analizada son diversos tanto por el tamaño de las organizaciones, así como por la composición de sus capitales. En el caso de cajas municipales existen las gerencias mancomunadas que reemplazan a la gerencia general manteniendo una clara estructura jerárquica vertical; el directorio está conformado por funcionarios representantes de la municipalidad, del clero y de la cámara de comercio de su región. En el caso de las cajas rurales y empresas financieras cuentan con una gerencia general, gerencias de línea y una estructura jerárquica vertical y matricial. El directorio está conformado por los principales accionistas en función a la participación que tienen en el patrimonio de la institución. A continuación, se presentan dos

estructuras organizacionales, las cuales fueron seleccionadas en función al market share que presentan en la región, siendo estas: CMAC Huancayo y CRAC Centro (ver Figura 35 y 36).

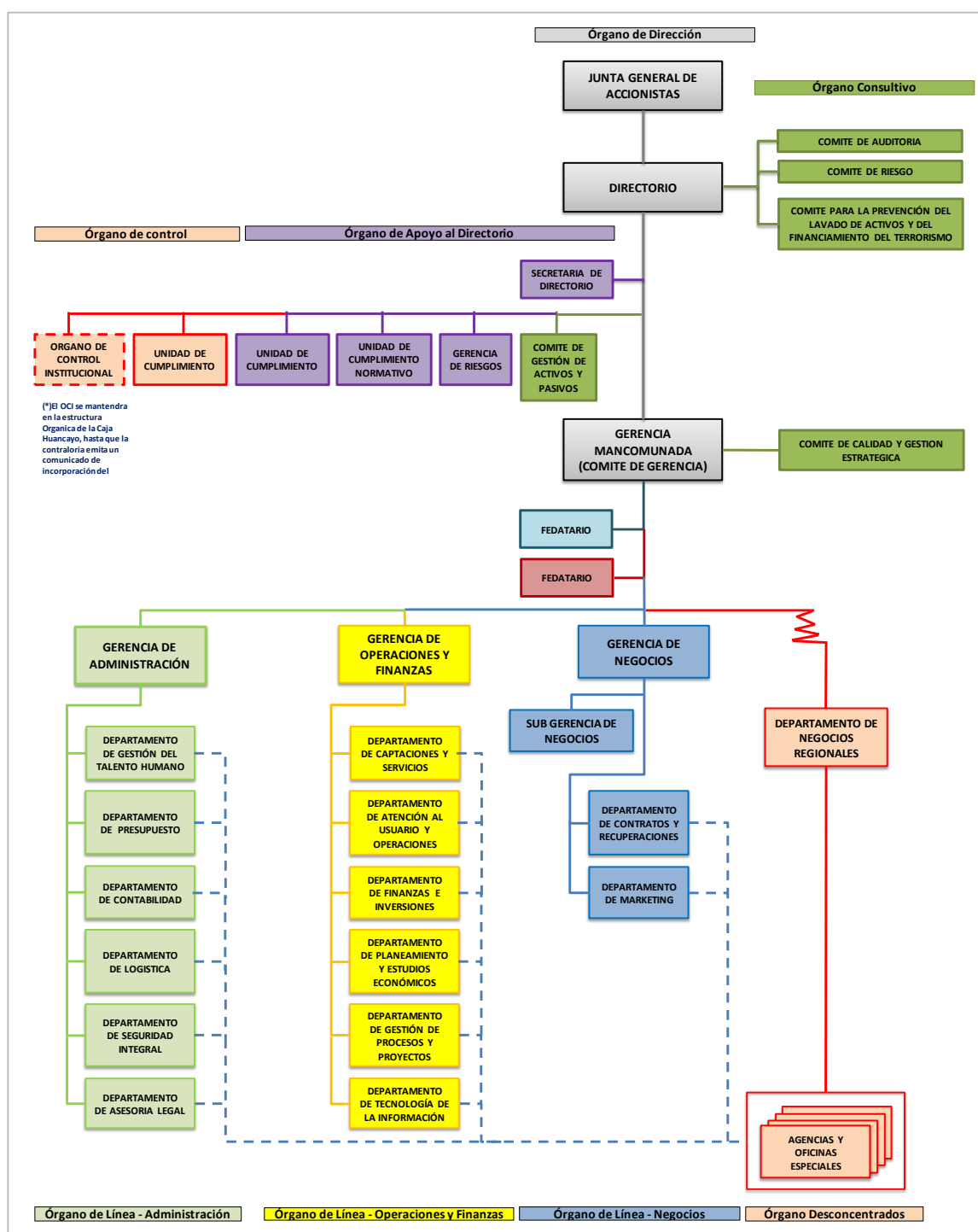


Figura 33. Modelo de organigrama de cajas municipales de ahorro y crédito que se aplica en el sector y en la región Junín.

Tomado de “Gobierno Corporativo Estructura Organizacional,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, 2017

(https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_GobiernoCor/PCM_frmEstructuraOrg.aspx?cCodigo=18).

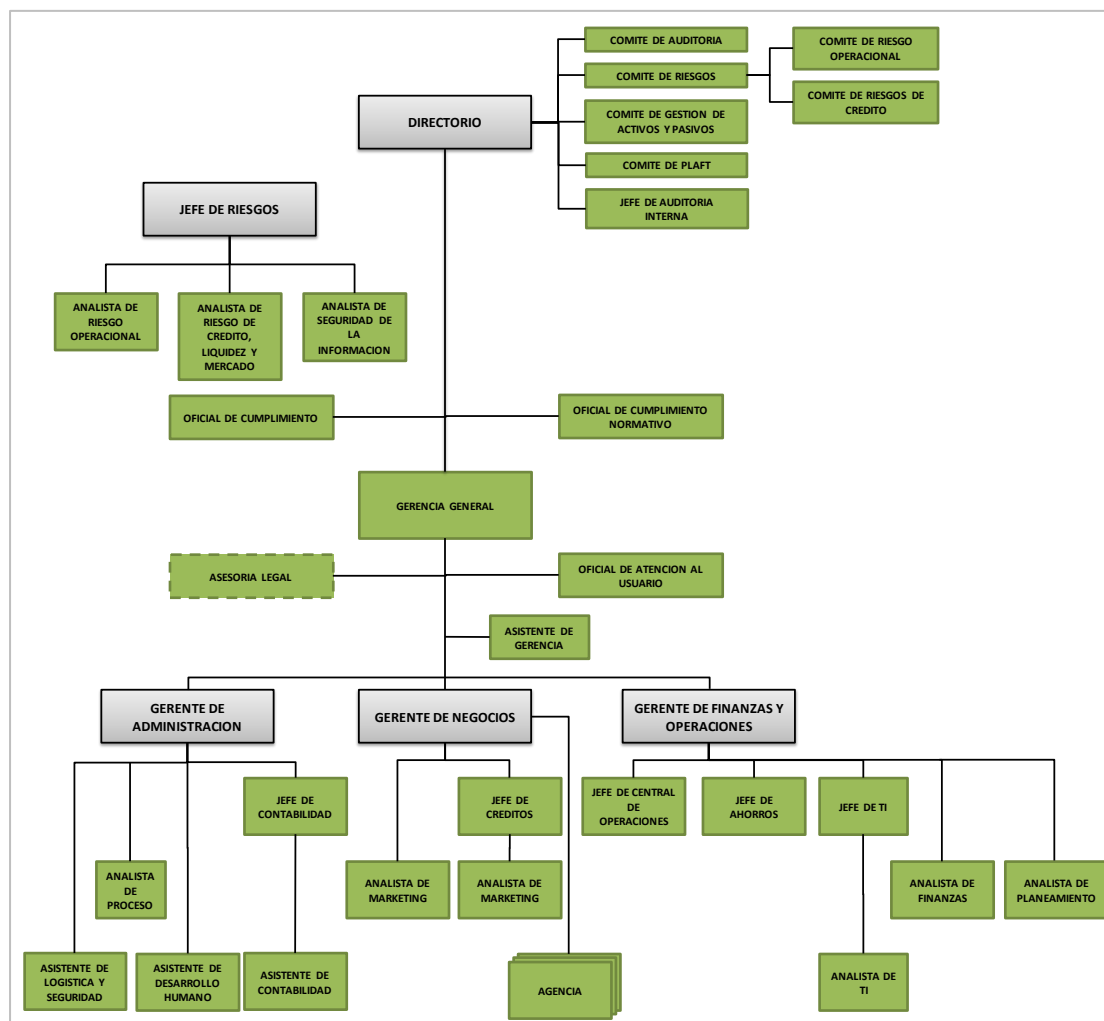


Figura 34. Modelo de organigrama de cajas rurales de ahorro y crédito que se aplica en el sector y en la región Junín.

Tomado de “Memoria Institucional, 2016,” por la Caja Rural de Ahorro y Crédito Centro, 2016

(http://www.cajacentro.com.pe/CC_Archivos/CC_Publicacion/MEN_ANUAL_2016.pdf)

Las dos estructuras organizacionales en su diseño, han considerado los principios de Fayol. Se puede validar el cumplimiento del principio de unidad de mando el cual indica que los colaboradores deben obedecer o recibir instrucciones de un sólo superior, para evitar demoras en la ejecución de tareas. Como segundo principio, se tiene el alcance de control el cual consiste en tener la estructura que permita verificar que todo se cumpla acorde a los procesos diseñados, órdenes impartidas y principios admitidos (Fayol, 1916/1984); por ello, pusimos relevancia en este principio de la organización administrativa ya que es

indispensable poder contar con una estructura organizacional interna que permita controlar y verificar el cumplimiento de las órdenes impartidas y las funciones desempeñadas por cada una de los colaboradores para así poder evitar demoras en la ejecución de tareas o duplicidad de funciones. La homogeneidad de funciones como tercer principio de la organización señala la importancia de la especialización de los colaboradores. Las estructuras organizacionales de cada institución microfinanciera hoy en día fomentan la especialización en cada área o departamento de la organización para alcanzar mayores estándares de eficiencia. En cuanto a la delegación de la autoridad mediante el empoderamiento que otorga un jefe a un subordinado las estructuras organizacionales de las tres instituciones financieras de referencia están diseñadas para ir desarrollando las competencias y habilidades de los colaboradores para que puedan asumir mayores responsabilidades a avanzar en su línea de carrera. El cumplimiento de los principios de Fayol en la estructura organizacional de acuerdo a la información proporcionada por los funcionarios expertos de las instituciones microfinancieras se debe a que cuentan con un manual de organización y funciones definidos donde los perfiles requeridos para cada puesto no sólo están en función a las capacidades, sino también en las habilidades blandas que se requieren para ejecutar cada función.

Las estructuras organizacionales han sido modificadas en los últimos dos años, los gerentes entrevistados coinciden que el año 2015 ha sido el de mayores cambios tanto comerciales como estructurales. En el caso de Caja Centro debido al corto tiempo de funcionamiento con el que cuentan se encuentran en un proceso de constante cambio mejorando sus procesos, ampliando la estructura organizacional acorde al crecimiento de la organización. Y en el caso de Financiera TFC se han creado cuatro gerencias comerciales de acuerdo a las unidades de negocio que administran y al volumen de las mismas, cuentan con una gerencia del producto hipotecario comercial y de vivienda social, una gerencia de Banca Empresa y dos gerencias de Banca Emprendedor una hacia la zona norte y Lima y la otra

hacia la zona centro oriente y sur del país, y todas estas gerencias reportan directamente a la gerencia general lo cual hace que la estructura organizacional sea matricial y se genere mayor coordinación con las demás gerencias de línea.

Dirección. En las empresas microfinancieras entrevistadas, se ejerce un estilo de liderazgo transaccional, lo cual trae como consecuencia la falta de comunicación interna, la alta rotación de personal y hace que el personal se sienta motivado a través de estímulos cuantitativos solamente. Este estilo de liderazgo disminuye la proactividad y no promueve una cultura de innovación, de gestión del cambio y de mejora de procesos en la organización porque los colaboradores se limitan a sólo cumplir sus funciones y no a generar un valor agregado al trabajo que realizan.

Coordinación. De las entrevistas realizadas a las instituciones microfinancieras de mayor representatividad en la región Junín la percepción respecto a la administración de sueldos y salarios en sus organizaciones está acorde a las funciones que realizan y responsabilidades que asumen; sin embargo, en la mayoría de instituciones de microfinanzas la percepción de los colaboradores es contraria. Las instituciones de microfinanzas del sector tienen establecidos los procesos de contratación y desvinculación de colaboradores, pero no siempre cumplen con lo normado en sus manuales y procedimientos. En el caso de Caja Huancayo, el proceso de inducción dura de una a cuatro semanas, hay un proceso de entrenamiento pedagógico donde indistintamente al puesto que ocuparan en la organización, todos los colaboradores deben recibir el módulo de cultura organizacional y cuentan con una segunda etapa de Stage práctico en el que cuentan con un guía que realizará el acompañamiento en todo el proceso de adaptabilidad a su puesto de trabajo. En el caso de Caja Centro, el proceso de inducción se realiza en coordinación con la Universidad Continental, por la vinculación económica que existe a nivel de accionistas y también cuentan con la segunda etapa de Stage Práctico en agencias y el personal de acompañamiento durante

el proceso de adaptación, que en este caso dura 2 semanas como máximo. En el caso de Financiera TFC, el proceso de inducción se realiza en dos etapas, la primera consiste en el conocimiento de la normativa interna, del sistema y de los procedimientos de atención de las áreas de soporte a su trabajo, de ser el caso. La segunda etapa consiste en un Stage Práctico con un personal designado a quien le servirá de guía en el proceso de adaptación. En las tres instituciones de microfinanzas, el área comercial es la unidad que cuenta con una línea de carrera mejor definida y difundida en todas las organizaciones.

Control. En las instituciones de microfinanzas parte importante de las medidas de control los establece el ente regulador, la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS). Las instituciones del sector, de acuerdo al tamaño organizacional, tienen que ir cumpliendo con las exigencias del ente regulador, todas ellas alineadas a las políticas de Gestión Integral de Riesgos establecidas en Basilea. El ente regulador establece los controles para límites de reservas, provisiones, requerimientos de capital, calidad de cartera, fondeo, entre otros; asimismo, exige la constante mejora en los procedimientos de administración del riesgo operacional dentro de cada una de las instituciones de microfinanzas. Adicionalmente a los controles ya mencionados, las instituciones de microfinanzas establecen sus propios procedimientos de control en función a su apetito y tolerancia al riesgo, en función a las exigencias de los accionistas y políticas internas. En el caso de Caja Huancayo, uno de los controles que tiene establecidos en relación a su apetito al riesgo es el índice de morosidad que no debe ser superior a 5%; en el caso de Caja Centro, su apetito al riesgo es mantener un índice de morosidad no superior a 3.5%; en el caso de Financiera TFC, su apetito al riesgo es mantener un índice de morosidad no superior a 8%.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio, “el análisis interno en este pilar consiste en explorar el manejo de la organización en relación a sus mercados, el conocimiento actual y futuro del mismo, como

vende, los patrones de compra, los hábitos de consumo y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores, así como las decisiones relacionadas con el producto, promoción, distribución, precio y el uso de herramientas de business intelligence.” (2015, p.170).

Análisis del Cliente. El cliente del sector microfinanciero cuenta con un perfil definido; por lo general, son emprendedores que cuentan con una fuente de ingresos cuya antigüedad es mayor a seis meses, con edades entre 20 hasta 69 años, con un domicilio cuya habitabilidad es mayor a un año. Gracias a las tecnologías de la información se puede obtener base de datos de los clientes bancarizados; sin embargo, y hasta la fecha no se cuenta con una base de datos analítica sobre los clientes no bancarizados, pese a ello el sector microfinanciero cuenta con un market share de 42% a mayo de 2017 según reportes de la SBS.

Ventas del producto. El éxito de las ventas en el sector microfinanciero se debe a la fuerza de ventas (personal joven, con conocimiento del sector), a la agilidad en el proceso y a las políticas de admisión de riesgo crediticio, asimismo las instituciones microfinancieras entrevistadas cuentan con un plan de medios el cual está orientado a lograr mayor reconocimiento de la marca, mayor market share, entre otros.

Producto y precio. Las instituciones del sector microfinanciero cuentan con diversos productos los cuales pueden adaptarse a las necesidades del público objetivo. En cuanto a la política de precios, las tres instituciones entrevistadas aplican la estrategia de enfoque. En la siguiente figura se muestra los productos activos y pasivos y el costo y rendimiento de cada uno de ellos según corresponda (ver Tabla 18, 19, 20, y 21).

CMAC Huancayo cuenta con jefes de productos que se especializan en cada línea de negocio lanzando campañas y rediseñando productos acorde a las necesidades de los clientes y tendencias del mercado. En el caso de Caja Centro, no cuenta con un gran portafolio de productos, sin embargo, los que tienen cuentan con la aceptación del público objetivo. Ha

Tabla 18

Productos y Tarifas de la CMAC Huancayo, Junín

PRODUCTO		Montos MN	TEA MN	Montos ME	TEA ME
Corporati vo,	Empresarial	200 - A más	26.82% - 151.82%	100 - A más	23.87% - 79.59%
Empresar ial,	Credi Vip Empresarial	200 - A más	26.82% - 151.82%	100 - A más	23.87% - 79.59%
Medianas Empresas , MYPE	Crediruedas Usado	200 - A más	26.82% - 151.82%	100 - A más	23.87% - 79.59%
	Leasing, Crediruedas Nuevo	200 - A más	20.27% - 79.59%	200 - A más	17.46% - 60.10%
	Credi Casa Habitacional a 3 años	200 - 70,000	24.02% - 79.59%		
	Credi Casa Habitacional a 5 años	10,001 - 70,000	27.57% - 79.59%		
	Agropecuario	200 - A más	42.58% - 151.52%	200 - A más	29.84% - 79.59%
	Promotor Inmobiliario	50,000 - A más	26.82% - 42.58%	15,000 - A más	23.87% - 60.10%
Consumo	Personales	200 - A más	40.92% - 151.82%	100 - A más	34.49% - 51.11%
	Crediruedas Usado	200 - A más	40.92% - 151.82%	100 - A más	34.49% - 51.11%
	Convenios	200 - A más	15.39% - 58.27%		
	Credi Casa Habitacional y Comercial a 3 años	200 - 70,000	24.02% - 79.59%		
	Credi Casa Habitacional y Comercial a 5 años	10,001 - 70,000	27.57% - 79.59%		
	Plazo Fijo	200 - A más	19.56% - 151.82%		22.28% - 23.87%
	Cuenta CTS	200 - A más		0.2682	
	Administrativo	200 - A más	15.39% - 26.82%		0.1268
	Administrativo – Directores	200 - 50,000	29.99% - 59.92%		
	Oportuno (Trabajadores Caja Hyo.)	200 - 15,000	16.77% - 151.82%		
	Consumo Convencional	200 - A más	42.41% - 60.10%		42.41% - 44.25%
	Prendario			0.7959	
	Crediruedas Nuevo	200 - A más	20.27% - 79.59%	100 - A más	17.46% - 51.11%
Hipotecar io	CrediCasa - COFIDE hasta 10 años	Hasta US\$ 96,000 al TC	13.99% - 16.99%		
	CrediCasa - COFIDE de 10 a 15 años	Hasta US\$ 96,000 al TC	14.99% - 16.99%		
	CrediCasa - Recursos Propios hasta 15 años	Mayor a 350,000	14.99% - 16.99%		
	Mi Vivienda de 10 a 20 años	8.18 UIT - 100 UIT	10.09% - 13.30%		
	Mi Construcción hasta 7 años	20,000 - 49,999	14.50% - 16.99%		
	Mi Construcción de 7 a 12 años	50,000 - 100,000	12.50% - 14.50%		
	Techo Propio	Hasta 20 UIT	15.75% - 19.25%		
	Mi Casa Más	45,000 - 270,000	10.99% - 14.00%		

Nota. Tomado de “Productos y Servicios,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo, 2017 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_ProdServicios/PCM_frmSubProAho.aspx?id=SA001&cCodigo=29).

Tabla 19

Productos y Tarifas de la CRAC Centro, Junín

PRODUCTO	CAJA CENTRO	Montos MN	TEA MN	Montos ME	TEA ME
Corporativo, Empresarial, Medianas Empresas, MYPE	Para tú mercadería o insumos	200 - 300,000	31.01% - 50.93%	100 - A más	25.81% - 35.84%
	Paralelo Capital de Trabajo	200 - A más	35.70% - 45.24%	100 - A más	29.06% - 38.15%
	Plus Capital de Trabajo	200 - A más	47.55% - 58.36%	200 - A más	40.86% - 46.85%
	Consumo Personal	200 - A más	39.48% - 46.94%	100 - A más	21.56% - 37.39%
	Personal Plus	200 - 15,000	41.69% - 44.08%	100 - 5,000	27.67% - 31.63%
	Con DPF	200 - A más	0.2029	100 - A más	0.2059
	Convenio	200 - A más	0.194		
	Administrativo	200 - A más	0.3948	100 - A más	0.2156

Nota. Tomado de “Memoria Institucional, 2016,” por la Caja Rural de Ahorro y Crédito Centro, 2016 (http://www.cajacentro.com.pe/CC_Archivos/CC_Publicacion/MEN_ANUAL_2016.pdf).

Tabla 20

Productos y Tarifas de la Financiera TFC, Junín.

PRODUCTO	FINANCIERA TFC	Montos MN	TEA MN	Montos ME	TEA ME
Corporativo, Empresarial, Medianas Empresas, MYPE	Crédito Comercial	Desde 750	24.00% - 42.00%	Desde 250	25.00% - 44.00%
	Leasing		16.00% - 32.00%		18.00% - 32.00%
	Crédito Emprendedor Capital de Trabajo		34.00% - 75.00%		No Aplica
	Crédito Emprendedor Activo Fijo		34.00% - 75.00%		No Aplica
	Crédito Emprendedor Compra de Deuda		34.00% - 75.00%		No Aplica
	Factoring		28.00% - 37.00%		
	Ccrédito Vehicular GNV - Auto Nuevo		15.00% - 25.00%		
	Consumo Crédito Consumo	500 - 50,000	30.00% - 120.00%		
	Crédito Consumo Convenio	500 - 50,000	21.00% - 120.00%		
	Crédito Consumo con Garantía Líquida	500 - 150,000	9.35% - 112.10%		
Hipotecario	Crédito Comercial		14.00% - 30.00%		16.00% - 32.00%
	Inmobiliario				

Nota. Tomado de “TFC Financiera,” por TFC, 2017 (<http://tfc.com.pe/>).

Tabla 21

Productos y Tarifas de la Financiera Crediscotia, Junín

PRODUCTO	CREDISCOTIA	Montos MN	TEA MN	Montos ME	TEA ME
Corporativo, Empresarial, Medianas Empresas, MYPE	Préstamo en Cuotas para Activo Fijo		21.00% - 77.00%		19.00% - 36.00%
	Préstamo para Capital de Trabajo		22.00% - 90.00%		20.00% - 36.00%
	Línea Capital de Trabajo		22.00% - 77.00%		20.00% - 36.00%
	Préstamo con Garantía Líquida		0.18		0.15
	Financiamiento de Proyectos de Infraestructura		0.19		0.19
	Autoconstrucción Microempresa			28.00% - 81.00%	
Consumo	Crédito Libre Disponibilidad	Hasta 30,000	45.00% - 90.00%	Equivalente a MN	45.00% - 65.00%
	Crédito Descuento por Planilla	Hasta 30,000	24.26% - 39.00%	Equivalente a MN	25.00% - 35.00%
	Compra de Deuda	Hasta 30,000	29.00% - 39.00%	Equivalente a MN	25.00% - 35.00%
	Crédito Garantía Líquida	Hasta 100,000	17.00% - 20.00%	Equivalente a MN	17.00% - 20.00%
	Crédito Compras		47.00% - 90.00%		40.00% - 65.00%
	Crédito Motos		40.00% - 90.00%		40.00% - 65.00%
Hipotecario	Crédito Autoconstrucción		55.00% - 90.00%		50.00% - 65.00%
	Crédito Autoconstrucción		25.00% - 90.00%		25.00% - 65.00%

Nota. Tomado de "Personas y Negocios," por Crediscotia, 2017 (<http://www.crediscotia.com.pe/Personas/default>)

sido la institución microfinanciera que ha ocupado el segundo lugar en mayor crecimiento de colocaciones en la región Junín, sólo superada por Caja Huancayo, asimismo la estrategia que aplica es la de penetración de mercado a través de un precio por debajo del promedio de mercado lo cual le permite atender a clientes de menor riesgo lo cual se ve reflejado en sus indicadores de provisiones y morosidad. En el caso de financiera TFC, ellos aplican

estrategias de mix de productos y servicios tratando de ofrecer al cliente la mayor cantidad de productos y servicios con la financiera tales como trading, pago de servicios, remesas a nivel nacional, cuentas de ahorro, cuentas de recaudación, seguros, entre otros; por otro lado, para asegurar los márgenes de rentabilidad esperados por los accionistas ellos realizan la medición a la red de agencias por Margen de Contribución que cada unidad de negocio aporta a la organización. Uno de sus objetivos prioritarios es posicionar la marca TFC como líder en vivienda social, lo cual al día de hoy ya ha conseguido.

Ventaja competitiva. A continuación, se muestra la ventaja competitiva de cada una de las instituciones de microfinanzas entrevistadas (ver Tabla 22).

Tabla 22

Ventaja Competitiva, Sector Microfinanciero Región Junín

IMF	Ventaja Competitiva
CMAC HUANCAYO	El Talento humano y políticas de admisión de riesgo
CRAC CENTRO	Agilidad en la atención y servicio post-venta
FINANCIERA TFC	Otorgar créditos hipotecarios de vivienda social al segmento emprendedor

Nota. Tomado de “Apéndice A,” por Palomino, R. y otros, 2017; “Apéndice C”, por Palomino, R. & otros, 2017

Canales de atención. En la Tabla 21 se muestra los canales de atención con los que cuentan las instituciones del sector, siendo la red de agencias el más usado. En comparación con la banca, el sector microfinanciero no tiene desarrollado los canales de atención digitales, ya que, si bien cuenta con una página web, e incluso aplicativos, sólo sirven como medios informativos, mas no como una canal de atención para procesar operaciones financieras con terceros. De las entrevistas realizadas, la CMAC Huancayo lidera la propuesta de canales de atención y el desarrollo de los mismos, lo cual le ha permitido ampliar la base de clientes y disminuir costos de atención, ampliar el conocimiento del cliente y validar el éxito de sus estrategias a través de la respuesta favorable del sector hacia sus iniciativas (ver Tabla 23).

Tabla 23

Canales de Atención, Sector Microfinanciero Región Junín

CANALES DE ATENCIÓN	CMAC HUANCAYO	CRAC CENTRO	FINANCIERA TFC	FINANCIERA CREDISCOTIA
Red de agencias	x	x	X	x
Oficinas compartidas con el Banco de la Nación	x			
Agentes corresponsales	x	x		x
ATM	x			x
Página Web	x	x	x	x
App				
Call Center	x	x	x	x
Chat directo	x			x
Mailing	x	x	x	x

Nota. Tomado de “Nuestra Caja,” por CMAC Huancayo, 2017 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5); “Nosotros,” por CRAC Centro, 2017 (<http://www.cajacentro.com.pe/nosotros/>); “Conócenos,” por Financiera TFC, 2017 (<http://tfc.com.pe/conocenos>), “Personas y servicios”, 2017 <http://www.crediscotia.com.pe/Personas/default>).

Investigación de Mercados. Ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con departamentos de business intelligence, innovación y mejora continua, sin embargo, dentro de las áreas de negocios y/o créditos cuentan con equipos de trabajo a quienes se les delega estas responsabilidades. De las entrevistas realizadas, CMAC Huancayo se encuentra en etapa de implementación del departamento de Business Intelligence, está invirtiendo en plataformas tecnológicas de Big Data y Analítica, ya que los sistemas de información con los que cuenta no son suficientes para el volumen de operaciones alcanzado. Por otro lado, la implementación de estas herramientas mejora la calidad y eficiencia en los procesos lo cual disminuye la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo y hace que el requerimiento de provisiones por parte del ente regulador sea menor incrementando la rentabilidad de la institución. En el caso de CRAC Centro, por el tamaño de organización, los sistemas de la información actuales soportan el volumen de operaciones de la organización; sin embargo, incrementa exponencialmente su crecimiento con el uso de Big Data. En el caso de Financiera TFC, el departamento de planeamiento estratégico tiene implementado herramientas de analítica para el otorgamiento de créditos hipotecarios de vivienda social, donde la financiera es líder en número de créditos atendidos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En esta área de la evaluación interna se analiza la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo y la infraestructura adecuada donde se realizarán estos procesos. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad.

Procesos. En el sector el proceso más relevante es el proceso crediticio. A continuación, se muestra un modelo secuencial del proceso crediticio utilizado por todas las instituciones de microfinanzas (ver Figura 37)



Figura 35. Metodología de evaluación crediticia producto emprendedor. Tomado de “Proceso Crediticio del Sector Microfinanciero de la Región Junín, 2017” por Financiera TFC, 2015.

Este mismo proceso es utilizado en todas las líneas de negocio de las instituciones de microfinanzas, la diferencia en la eficiencia entre una institución de microfinanzas y otra radica en la tecnología crediticia que utilizan en cada etapa del proceso. A continuación, se aprecian las cuatro líneas de negocio con las que cuentan las unidades de créditos de las instituciones de microfinanzas: Línea de negocios hipotecarios, línea de negocios de consumo, Línea de negocio clientes minoristas, línea de negocio clientes no minoristas (ver Tabla 24).

Tabla 24

Líneas de Negocio, Sector Microfinanciero Región Junín

LÍNEAS DE NEGOCIO	CMAC HUANCAYO	CRAC CENTRO	FINANCIERA TFC	FINANCIERA CREDISCOTIA
Hipotecario para vivienda social	X		X	
Hipotecario para vivienda	X		X	
Hipotecario comercial	X		X	X
Emprendedor			X	
Empresarial	X	x	X	X
No minorista	X			
Consumo	X	x	X	X

Nota. Adaptado de de “Nuestra Caja,” por CMAC Huancayo, 2017 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5); “Nosotros,” por CRAC Centro, 2017 (<http://www.cajacentro.com.pe/nosotros/>); “Conócenos,” por Financiera TFC, 2017 (<http://tfc.com.pe/conocenos>), “Personas y servicios”, 2017 <http://www.crediscotia.com.pe/Personas/default>).

En el caso de CMAC Huancayo, sus procesos son más automatizados, los clientes cuentan con Scoring de riesgos, existe un work Flow en cada etapa de los procesos para poder realizar un mejor control y mitigar el riesgo operacional. De igual forma sucede con Financiera Crediscotia. En el caso de Financiera TFC y CRAC Centro los procesos internos son menos automatizados, el scoring de los clientes es sólo en función al riesgo crediticio, no cuenta con un work Flow.

Logística. De las entrevistas realizadas a los expertos de las instituciones de microfinanzas, se observa que tienen como políticas institucionales el tercerizar la mayor cantidad de servicios de soporte: Vigilancia, seguridad, limpieza, mantenimiento de infraestructura, cobranza judicial y en el caso de Financiera TFC también los equipos de cómputo, disminuyendo costos de mantenimiento, reparación y depreciación. Asimismo, cuenta con programas de mantenimiento de equipos e infraestructura, con planes de continuidad del negocio y programas de capacitación al recurso humano, como mínimo una vez al año. Los temas de capacitación obligatorios exigidos por el ente regulador son en Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (PLAFT) y Transparencia de Información y Atención al Usuario.

Mano de obra. Además de contar con procedimientos establecidos para cada proceso, también existen procedimientos que ayudan a controlar y cuidar el recurso humano, los más usados son el Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Manual de Organización y Funciones (MOF), así como dar cumplimiento a lo establecido en las disposiciones relacionadas a seguridad y salud en el trabajo con la finalidad de disminuir el índice de accidentes laborales tanto dentro como fuera de la organización ya que más del 50% de los colaboradores de estas organizaciones realiza un 70% de trabajo en campo.

Calidad. La unidad de Auditoría Interna cumple una función muy importante en el control de calidad de los procesos, cuenta con un Plan Anual de Trabajo el cual incluye las evaluaciones integrales a todas las áreas y sus procesos dentro de la organización. Realiza muestreos aleatorios de la cartera activa y pasiva y audita el cumplimiento de lo establecido en los manuales y políticas institucionales. Así como también realiza la auditoría a todos los presupuestos gastados en el periodo. El control que realiza es de tipo posterior y concurrente, dejando bajo responsabilidad directa de los jefes de área la responsabilidad de realizar el control preventivo en cada uno de los procesos en los que intervienen. En el caso de CMAC Huancayo, los controles de calidad están establecidos en el sistema, así como en el conocimiento y capacitación a los colaboradores en las funciones que deben desempeñar. En el caso de CRAC Centro debido a su reciente inicio de operaciones, todos los procesos se encuentran en constante ajuste y rediseño con la finalidad de poner optimizar tiempos de respuesta al cliente interno y externo. En el caso de Financiera TFC, tiene implementado un modelo de calidad a través de la mitigación del riesgo en sus procesos, tienen impartido un modelo de negocio donde cuentan con un Jefe de Riesgos en cada agencia y son los responsables de la gestión integral de riesgos en su zona de influencia: verificar el estricto cumplimiento a las políticas de admisión de riesgo crediticio así como el cumplimiento del proceso crediticio en todas sus etapas, realizar el seguimiento de control de provisiones y

morosidad, es el responsable de reportar directamente a la gerencia de riesgos los distintos eventos de riesgo operacional para tomar medidas correctivas en menor tiempo y disminuir el impacto por la ocurrencia del evento de riesgo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

“Esta evaluación consiste en analizar el manejo de las finanzas y contabilidad con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionada con la posición económica financiera de la compañía” (D’Alessio, 2015). En el caso de las instituciones de microfinanzas el departamento de finanzas también es el responsable de autorizar las tasas preferenciales para operaciones activas y pasivas y evitar el descalce financiero, asimismo monitorea si los precios actuales están acorde al mercado y son los responsables de la estructura de fondeo de la institución. A continuación, se muestra las estructuras de fondeo de la CMAC Huancayo, CRAC Centro, Financiera Crediscotia, Financiera TFC y EDPYME Inversiones la Cruz, donde podemos apreciar que la principal fuente de fondeo son los depósitos del público (ver Tabla 25).

Tabla 25

Depósitos y Adeudos, Sistema Microfinanciero de la Región Junín

Empresas	CMAC Huancayo	CRAC del Centro	Crediscotia Financiera	Financiera TFC	EDPYME Inversiones La Cruz
Depósitos					
Del público	87.19%	97.10%	68.50%	71.09%	-
Del Sistema Financiero y Org. Internacionales	0.44%	-	-	3.41%	-
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	7.88%	-	19.91%	21.70%	66.63%
Obligaciones en Circulación	-	-	5.63%	-	-
Cuentas y Gastos por Pagar	4.16%	7.20%	7.40%	2.48%	9.96%
Otros Pasivos 1/	0.33%	0.19%	3.51%	1.31%	23.41%
Total Pasivo (En miles de nuevos soles)	2,524,144.06	41,537.23	3,416,459.66	815,202.33	52,725.21

Nota. Tomado de “Cajas municipales. Boletín informativo mensual julio 2017” (p.1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017a (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Del análisis realizado a las instituciones microfinancieras entrevistadas, sólo Caja Huancayo y Financiera TFC cuentan con acceso a fuentes de fondeo alternas a la captación

de recursos del público ya que cuenta con clasificación de riesgo superior a B. Así, se muestra el análisis de los principales ratios financieros de las instituciones de microfinanzas con mayor market share en la región Junín (ver Tabla 26).

Tabla 26

Indicadores Financieros, Sistema Microfinanciero de la Región Junín

Indicador Financiero / Entidad	CMAC Huancayo	Caja Centro	Crediscotia	TFC	Inversiones La Cruz
SOLVENCIA					
Ratio de Capital Global	14.69	11.65	14.48	12.42	37.94
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	7.94	2.56	7.27	9.6	0.87
CALIDAD DE ACTIVOS *					
Créditos Atrasados (criterio SBS)** / Créditos Directos	3.11	2.84	6.58	5.52	2.75
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	2.74	2.21	5.65	4.85	0.02
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)** / Créditos Directos MN	3.08	2.84	-	-	2.75
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)** / Créditos Directos ME	6.35	-	-	-	-
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	157.11	149.67	185.67	111.94	332.53
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	4.05	3.69	3.21	1.01	2.75
EFICIENCIA Y GESTIÓN					
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	10.29	31.79	12.05	6.16	84.46
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	62.51	225.13	43.88	74.73	79.58
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	20.28	19.75	29.19	14.9	114.52
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	1 157	302	1247	1689	194
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	22 614	12 086	11464	25308	1 236
Depósitos/ Créditos Directos (%)	86.56	111.24	-	-	-
RENTABILIDAD					
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	21.64	-103.65	26.42	2.37	15.04
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	3.08	-16.74	4.02	0.25	9.05
ROS	5.45	-0.98	6.93	47.42	9.43
LIQUIDEZ					
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	30.61	55.45	17.31	15.43	-
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	101.52	773.1	127.38	66.03	-
Adeudos / Pasivo Total (%)	7.88	-	-	-	66.63
Disponibles / Activo Total (%)	-	-	-	-	5.61
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA					
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	0.14	2.94	-	-	4.2
CRECIMIENTO					
Ingresos Financieros (En Miles de Soles)	483,159.00	5,452.00	1,122,201.00	97,281.00	106,569.00

Nota. Tomado de "Cajas municipales. Boletín informativo mensual julio 2017" (p.1), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017a (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

A mayo 2017 CMAC Huancayo Maneja un Spread financiero de 74.5%, Caja Centro 59.6% y Financiera TFC con 51.9%, el más alto en relación a las otras dos organizaciones analizadas y por encima del promedio del sector lo cual habla de la buena gestión financiera de la organización. En cuanto a indicadores de morosidad, Caja Huancayo y Caja Centro son las que tienen los índices más bajos a mayo del 2017, tal como podemos apreciar a continuación (ver Tabla 27).

Tabla 27

Sistema Cajas Municipales – Cajas Rurales. Morosidad por Tipo de Producto a Mayo 2017

Microfinanciera	Créditos pequeñas empresas	Créditos a microempresas	Créditos de consumo	Total Créditos Directos
CMAC Arequipa	7.05	5.72	2.33	5.05
CMAC Cusco	6.52	6.06	1.54	5.08
CMAC del Santa	17.58	15.85	9.47	18.1
CMAC Huancayo	4.82	4.92	3.47	3.96
CMAC Ica	9.93	8.72	5.53	7.67
CMAC Maynas	11.46	10.88	4.11	8.13
CMAC Paita	19.58	12.91	8.29	16.44
CMAC Piura	6.83	5.43	2.68	6.48
CMAC Sullana	4.96	7.5	4.67	4.67
CMAC Tacna	10.56	7.93	3.95	9.05
CMAC Trujillo	9.79	7.64	4.17	7.32
CMCP Lima	24.5	25.03	3.67	15.46
CRAC Raíz	4.2	6.47	3.32	4.3
CRAC Sipán	7.34	5.73	0.92	5.55
CRAC Los Andes	6.48	5.67	7.56	4.74
CRAC Prymera	8.44	7.25	2.2	6.03
CRAC Incasur	6	9.96	2.14	5.68
CRAC del Centro	3.72	3.72	1.88	3.02

Nota. Tomado de “Información por tipo de institución financiera,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017f (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>).

Al analizar los principales tipos de crédito se puede observar que en el producto Pequeña Empresa Caja Centro registran el índice más bajo, 3.72% seguida de CRAC Raíz

con 4.2% y Caja Huancayo con 4.82%. Del mismo modo sucede con los créditos otorgados a la micro empresa donde Caja Centro y Caja Huancayo son los que registran los índices más bajos, 3.72% y 4.92% respectivamente. Es relevante analizar los índices de morosidad en este sector ya que tiene impacto directo en el margen de contribución de cada una de estas organizaciones, las cuales se reflejan en las utilidades que generan.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D'Alessio, esta evaluación analiza los recursos humanos y la importancia del factor humano en las organizaciones en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional. “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (2015, p.177). El Sector Microfinanciero ha contribuido con la generación de empleo cada vez mayor, a febrero del 2017 la estructura del personal según categorías, fue como se presenta a continuación (ver Tabla 26).

Tabla 28

Personal Empleado en el Sistema Microfinanciero Nacional

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
Total Empresas Financieras	295	1,265	12,034	326	13,920
Total Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	69	1,276	16,402	393	18,140
Total Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	29	96	2,172	13	2,310
Total EDPYMES	59	176	2,675	10	2,920
TOTAL	452	2,813	33,283	742	37,290

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS], 2016b (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tanto CMAC Huancayo, CRAC Centro y Financiera TFC coinciden en señalar que el recurso más valioso de sus organizaciones es el buen recurso humano, por lo cual cuidan que

las bandas salariales se encuentren dentro del promedio del sector; asimismo, se preocupan mucho por la capacitación tanto en conocimiento del modelo de negocio como en el desarrollo de sus habilidades blandas y fomentan una cultura de reconocimiento; sin embargo, en entrevistas realizadas a los colaboradores de estas organizaciones de perfiles operativos y ventas señalan que mucha veces predomina más el enfoque al logro que al cliente (interno o externo), por lo cual los estilos de liderazgo utilizados dependiendo de la coyuntura son tanto el liderazgo transaccional como el transformacional.

En el caso de Caja Centro, tiene una ventaja competitiva en la formación de sus colaboradores ya que el grupo económico del cual forma parte es la universidad Continental, entidad que se encarga de la capacitación constante a todos los colaboradores de la organización.

Si bien el sector tiene un alto índice de rotación de personal, las organizaciones redoblan sus esfuerzos para disminuir este indicador dentro de sus organizaciones. En el caso de Caja Huancayo, es líder en el mercado y atrae el mejor talento respecto a las otras dos organizaciones. Asimismo, las tres organizaciones tienen diseñada sus políticas de remuneraciones en función a la productividad. En el caso del área de créditos se considera las siguientes variables: crecimiento de saldo de colocaciones, crecimiento en número de clientes, reducción del índice de morosidad y de saldos de provisiones; por todo ello, la planilla de remuneraciones es una de las partidas más representativas dentro de los costos operativos de estas organizaciones.

Como principales indicadores de la cultura organizacional, las instituciones entrevistadas realizan una vez al año la medición del clima laboral y la evaluación de desempeño de 360°, lo cual les ha permitido implementar una cultura del reconocimiento, ajustar las políticas de incentivos y bonificaciones y disminuir los índices de rotación de personal.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio, “este análisis evalúa el uso de los sistemas de información y comunicaciones en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte del trabajo en equipo y como elementos de apoyo al registro y control organizacional.” (2015, p.178). En el entorno tan competitivo en el que actualmente se desarrollan los negocios, el poder tomar decisiones en el menor tiempo posible maximiza las probabilidades de éxito; sin embargo, ninguna de las tres organizaciones del sector cuentan con sistemas o plataformas tecnológicas que permitan obtener información gerencial; por ello, cada una de estas instituciones cuenta con un área dentro de la organización que se encarga de proveer información a todas las unidades de negocio, para poder tomar decisiones de forma oportuna.

Cada entidad cuenta con un sistema integral de información distinto; sin embargo, coinciden en el uso del mismo tipo de gestor de base de datos: SQL. CMAC Huancayo cuenta con el dominio de su sistema, mientras que CRAC Centro y Financiera TFC tercerizan el servicio como estrategia de optimización de costos lo cual todavía les resulta funcional por el tamaño organizacional y por el volumen de operaciones. En adición a los sistemas de producción, cuentan con plataformas de comunicación interna (intranet, chats, correo institucional) que facilita la coordinación a todo nivel. Los sistemas informáticos utilizados son amigables y de fácil accesibilidad para cada usuario, y tienen implementados sistemas de seguridad a través de filtros y controles necesarios para administrar adecuadamente la información de acuerdo a los perfiles creados a cada colaborador en función a su nivel de responsabilidad, así como también el uso de firewall y proxy para un mejor resguardo de la información como también para protegerse las amenazas externas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De todas las entrevistas realizadas, este es el punto donde todavía no se ha avanzado al mismo nivel que la tendencia del entorno, ninguna de las tres organizaciones cuenta con

plataformas diseñadas para realizar operaciones y procesos online, así como también en el desarrollo de nuevos productos o servicios dirigidos al segmento no bancarizado. Si bien los softwares que utilizan las organizaciones son administrados de forma idónea, ninguna de las organizaciones lleva un registro de cuantas innovaciones en procesos y productos se realiza actualmente en las organizaciones y el impacto de las mismas. Es un indicador en el que hay que doblar esfuerzos y recursos para poder estar alineados al entorno

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D'Alessio (2015) indica que la “MEFI permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas” (p.184).

Para realizar una correcta evaluación de los factores internos primero se debe realizar una lista de los factores claves de éxito identificados en el proceso, luego se asigna a cada uno de los factores un peso relativo en función a la importancia que represente cada factor para el sector, desde 0.0 hasta 1.0, así como también se le asignará un valor entre 1 y 4 donde 1 representa a una debilidad mayor y 4 a una fortaleza mayor. (D'Alessio, 2015, p.184).

4.3 Conclusiones

El análisis de la evaluación interna ha permitido detectar las fortalezas y debilidades del sector microfinanciero de la región Junín, a partir de las cuales podremos elaborar las estrategias necesarias para potenciar las fortalezas y corregir las debilidades.

Los siete sectores analizados en la evaluación interna AMOFHIT: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y Logística e Infraestructura (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos y Cultura (R), Sistemas De Información & Comunicación (I) y Tecnología e Investigación y Desarrollo (T), ha permitido tener un conocimiento profundo y amplio del sector gracias a las entrevistas realizadas a los funcionarios y expertos de las instituciones de microfinanzas por categoría con mayor market

share en la región Junín (CMAC Huancayo, CRAC Centro) y a Financiera TFC por el enfoque de responsabilidad social en otorgar créditos al segmento emprendedor para la adquisición de sus primeras viviendas.

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) Sector Microfinanciero de la Región Junín.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1: Conocimiento, experiencia del sector microfinanciero y estrecha relación con los clientes.	0.09	4	0.36
F2: Personal capacitado en la metodología de evaluación crediticia con conocimiento del mercado informal.	0.08	4	0.32
F3: Políticas de riesgo flexibles, ágiles en tiempos de respuesta y rápida adaptabilidad a los cambios.	0.09	4	0.36
F4: Participación de 43% en el mercado del Sector Microfinanciero en la Región Junín (Al 30/05/2017 Según reporte SBS).	0.06	4	0.24
F5: Diversidad de productos orientados al perfil y necesidad de cliente.	0.08	3	0.24
F6: Igualdad de oportunidades para el acceso a crédito de la mujer.	0.06	4	0.24
F7: Portafolio diversificado de fondeo.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.49		1.85
Debilidades			
D1: Costos del proceso crediticio.	0.09	1	0.09
D2: Canal de atención digital.	0.07	1	0.07
D3: Costo del fondeo.	0.06	2	0.12
D4: Rotación de personal capacitado	0.04	2	0.08
D5: Calidad de cartera.	0.07	2	0.14
D6: Educación financiera.	0.06	1	0.06
D7: Innovación con Business Inteligence, Big data, Inteligence analitics, ERPs.	0.08	1	0.08
D8: Posicionamiento de marcas.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.51		0.68
Total	1		2.53

Nota. 1: Debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, y 4: fortaleza mayor.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Las altas gerencias de las instituciones de microfinanzas coinciden en la necesidad de utilizar el planeamiento estratégico como herramienta indispensable de gestión, motivo por el cual cuenta con planes estratégicos institucionales con proyecciones de tres a cinco años como máximo, ya que el sector se encuentra en etapa de crecimiento y desarrollo; asimismo cuentan con estructuras organizacionales alineadas a los principios de Fayol que permiten dinamizar el ciclo operativo de las organizaciones, siendo la de CMAC Huancayo y CRAC Centro de nivel jerárquico vertical, y Financiera TFC de diseño jerárquico matricial.

El estilo de liderazgo es transaccional lo cual impacta en el índice de rotación de personal y los incentivos sólo por productividad mas no por innovación o mejora de procesos, área donde hay mucho por corregir. Por otro lado, los controles por parte del ente regulador, en el caso del sector estudiado, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] tienen incidencia directa en la administración y dirección de las organizaciones.

Del análisis en Marketing y ventas, una de las fortalezas del sector es la diversidad de productos, así como el diseño de los mismos, orientados a satisfacer las nuevas necesidades del segmento objetivo, lo cual es posible debido al conocimiento del sector gracias al modelo de negocio que permite el trato cercano con el cliente. Para las estrategias de precios aplican las de penetración, ya que la región Junín cuenta con un índice de bancarización de sólo el 33.64% de la población adulta. La tasa promedio del portafolio de créditos de la CMAC Huancayo es de 25% [TEA], de CRAC Centro es de 22% [TEA] y de Financiera TFC es de 28% [TEA].

En cuanto a los procesos, se requiere mayor automatización de los mismos, ya que al no contar con procesos 100% automatizados incrementan la probabilidad de ocurrencia de eventos de riesgo operacional, asimismo encarecen los procesos por los altos costos operativos. Las estructuras de fondeo están conformadas por Depósitos del público, CMAC Huancayo con 87%, CRAC Centro con 97% y Financiera TFC 71%. A mayo 2017 CMAC

Huancayo Maneja un Spread financiero de 74.5%, el más alto en relación a las otras dos organizaciones analizadas (Caja Centro 59.6% y Financiera TFC con 51.9%) y por encima del promedio del sector lo cual habla de la buena gestión financiera de la organización. En cuanto a indicadores de morosidad, CMAC Huancayo y CRAC Centro son las que tienen los índices más bajos al mismo periodo, lo cual valida las condiciones favorables del entorno en la región Junín.

Tanto CMAC Huancayo, CRAC Centro y Financiera TFC coinciden en señalar que el recurso más valioso de sus organizaciones es el buen recurso humano, por lo cual cuidan que las bandas salariales se encuentren dentro del promedio del sector; asimismo, se preocupan mucho por la capacitación tanto en conocimiento del modelo de negocio como en el desarrollo de sus habilidades blandas y fomentan una cultura de reconocimiento. En el caso de Caja Centro, tiene una ventaja competitiva en la formación de sus colaboradores ya que el grupo económico del cual forma parte es la universidad Continental, entidad que se encarga de la capacitación constante a todos los colaboradores de la organización.

Cada entidad cuenta con un sistema integral de información distinto; sin embargo, coinciden en el uso del mismo tipo de gestor de base de datos: SQL. CMAC Huancayo cuenta con el dominio de su sistema, mientras que CRAC Centro y Financiera TFC tercerizan el servicio como estrategia de optimización de costos lo cual todavía les resulta funcional por el tamaño organizacional y por el volumen de operaciones. En adición a los sistemas de producción, cuentan con plataformas de comunicación interna (intranet, chats, correo institucional) que facilita la coordinación a todo nivel y tienen implementados sistemas de seguridad a través de filtros y controles necesarios para administrar adecuadamente la información de acuerdo a los perfiles creados a cada colaborador en función a su nivel de responsabilidad. Asimismo, ninguna de las tres organizaciones cuenta con plataformas diseñadas para realizar operaciones y procesos on line, así como también en el desarrollo de

nuevos productos o servicios dirigidos al segmento no bancarizado.

Si bien los softwares que utilizan las organizaciones son administrados de forma idónea, ninguna de las organizaciones lleva un registro de cuantas innovaciones en procesos y productos se realiza actualmente en las organizaciones y el impacto de las mismas. De todo lo comentado se puede concluir en la importancia de doblar esfuerzos en el factor tecnológico, así como en el desarrollo de nuevos productos y servicios enfocados en satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes y no necesidades de la organización. Una de las mayores debilidades del sector es la falta de automatización y estandarización de procesos lo cual tiene impacto directo en el incremento de los costos.

Todas las organizaciones son lo que son gracias al equipo que trabaja en ellas por ello que los líderes deben tener como objetivo prioritario no solo desarrollar al sector, sino también desarrollar al equipo de colaboradores, a través de la capacitación constante en productos y servicios, así como en las mejores prácticas del modelo de negocio. En líneas generales, el sector microfinanciero ha alcanzado un nuevo nivel de competitividad en donde el mayor reto está en aplicar la tecnología en los procesos internos para poder disminuir costos y a su vez lograr mayor alcance y contactabilidad con el segmento objetivo.

Capítulo V: Intereses del Sector y Objetivos de Largo Plazo

Después de haber establecido la visión, la misión, los valores y el código de ética, se deben definir los Objetivos de Largo Plazo (OLP) basados en las auditorías externa e interna. Para lo cual, primero será necesario considerar los intereses, el potencial organizacional, y los principios cardinales de la organización. Esta es una etapa que requiere del análisis y la intuición.

5.1 Intereses del Sector

Son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzar a cualquier costo. Estos intereses deben ser muy claros, y según Nuechterlein (1973) pueden ser clasificados según el nivel de intensidad, en vitales, importantes y periféricos; así también, según la interacción o relación, pueden ser: comunes u opuestos. Dichos intereses varían de acuerdo con el tipo de organización, los cuales pueden ser considerados, según las áreas, actividades o responsabilidades asignadas, en una organización. En base a la coyuntura del sector en la Región Junín, se plantean los siguientes intereses:

- Incremento del índice de inclusión financiera.
- Incremento de los ingresos financieros.
- Generar rentabilidad de manera sostenible.

5.2. Potencial del Sector

El potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos (Hartmann 1957/1983). Al igual que con la primera dimensión, el potencial nacional tiene se analogía con el potencial de la organización. Para el caso de las empresas Hartmann listó siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, e investigación de mercado, (c) operaciones, y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones

(g) tecnología, investigación y desarrollo. En este análisis se deben buscar las competencias distintivas que marcan la diferencia entre las organizaciones, no se trata de repetir el análisis externo e interno.

El Sector Microfinanciero de la Región Junín, cuenta con los principales factores de fortaleza; un amplio conocimiento del sector y del cliente, lo cual se demuestra en la estrecha relación que se mantiene con el cliente; cuenta con personal capacitado, principalmente, en el área comercial, el modelo de negocio que tiene es muy flexible y de rápida adaptabilidad a los cambios; todo ello le ha permitido, a la fecha, mantener una participación de mercado de 42%.

Sin embargo, el Sector Microfinanciero en Junín tienen un desafío importante en cuanto a la consolidación como organización al enfrentar los altos costos del proceso crediticio que se debe, principalmente, a la falta de disponibilidad de la información y plataformas tecnológicas que la sistematicen, altos niveles de rotación de personal y reducidos cuadros con perfiles adecuados, falta de canales de atención masivos y falta de educación financiera. Estos hallazgos aumentan el riesgo operacional, con la probabilidad de impactar negativamente en los resultados de gestión.

5.3.Principios Cardinales del Sector

Según lo que presentó Hartmann (1957/1983), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno.

La influencia de terceras partes. El Sector Microfinanciero de la Región Junín realiza transacciones financieras para los clientes, actúa como un intermediario financiero captando recursos del público pagando una tasa de interés pasiva y otorga créditos mediante la tasa activa que cobra. La intensa competencia e incorporación de nuevos competidores limita la participación del mercado. El Sector Microfinanciero de la Región Junín se encuentra

influenciado por el dinamismo de la economía con efecto en el desempeño de los créditos y ahorros, por las normas y leyes que emiten las entidades que regulan a las microfinancieras, por entidades financieras reguladas y no reguladas que participan en las zonas de influencia del Sector Microfinanciero.

Los lazos pasados y presentes. Desde sus inicios, Sector Microfinanciero de la Región Junín, se enfocó en la atención al mercado no atendido por la Banca, dando acceso a financiamiento a miles de personas que necesitaban recursos de capital para hacer crecer sus empresas. El Sector Microfinanciero evolucionó de tal forma que la banca tradicional empezó a crear unidades de negocio y productos financieros para también atender a este sector que no formaba parte de su público objetivo ofreciendo tasas de interés más bajas que las ofrecidas por las entidades microfinancieras. El producto de mayor competencia en el Sector Financiero fueron las entidades microfinancieras, la banca múltiple y las entidades no supervisadas; la rentabilidad se vio afectada. Estos sucesos trajeron como consecuencia las fusiones entre entidades Microfinancieras y la Banca con la finalidad de incrementar su participación en el mercado y fortalecer su respaldo patrimonial.

El contrabalance de intereses. En este mercado, el Sector Microfinanciero y las otras entidades del rubro como la Banca Múltiple y las no supervisadas, tienen un principal interés común: tener una mayor participación en el mercado. Por ello, cada organización aplica planes estratégicos en busca de generar un diferenciador o ventaja competitiva respecto a las otras. Otro interés común del Sector Microfinanciero son las alianzas comerciales con empresas privadas de ATM como Cajeros Global Net u otros canales que contribuyan a incrementar su presencia en mercados no bancarizados.

La conservación de los enemigos. La formación de alianzas estratégicas entre las microfinancieras permite y genera servicios exclusivos para el mercado objetivo. Las buenas prácticas de las microfinancieras, como es el caso específico de la CMAC Huancayo que se

distingue por sus buenos indicadores de gestión y sirven de modelo a desarrollar para otras instituciones microfinancieras en la Región Junín y otras regiones. La competencia sana hace que el Sector Microfinanciero en la Región Junín busque la creatividad, innovación y eficiencia en sus procesos, productos y servicios para mejorar la rentabilidad, así como incrementar los niveles de satisfacción de sus clientes y potenciales clientes. La conservación de los enemigos permite el desarrollo de las microfinanzas en Junín, la creación de nuevos productos, la constante innovación en busca de alcanzar el diferenciador o ventaja competitiva que debe tener cada organización y de esta manera lograr la consolidación y sostenibilidad del sector asegurando una adecuada gestión a fin de contar indicadores financieros y sociales de alta performance.

5.4. Matriz de Intereses del Sector (MIO)

Los Intereses Organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete, son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente en la MIO (ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz de Intereses de Organizaciones del Sector Microfinanciero de la Región Junín.

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Incremento del Índice de Inclusión Financiera	*Banca Múltiple *Sector No supervisado *Sector informal		
Incremento de los ingresos financieros	*Banca Múltiple *Sector No supervisado *Sector informal		
Generar rentabilidad de manera sostenible	*Banca Múltiple *Sector No supervisado *Sector informal		

*Común; **Opuesto

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Los IO del Sector Microfinanciero son, en su mayoría, importantes y en su totalidad comunes respecto a los competidores. Mantener la calidad de cartera, reduciendo en lo posible el índice de morosidad, es vital para no generar daños peligrosos dentro del sector, es un interés común con el de la Banca múltiple, el sector no supervisado y el informal. La participación de mercado es importante para todos los competidores y solamente opuesto con el sector informal, ya que no puede haber posibilidad alguna de realizar algún tipo de acuerdo o alianza con este competidor para ganar mayor participación. En cuanto a inclusión y educación financiera, la Banca múltiple y el no supervisado tienen un interés importante y común, ya que es necesario educar e incluir a personas no bancarizados para ampliar el mercado y educar a los bancarizados para reducir los índices de morosidad. Son intereses importantes porque de no considerarlos afectaría adversamente; por otro lado, al sector informal le es indiferente tanto la inclusión como la educación financiera.

5.5.Objetivos de Largo Plazo

Los OLP son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión. Estos dependerán de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Los objetivos a largo plazo están planteados al 2022, los datos presentados son al cierre de Mayo de 2017, según los reportes de la SBS, referente al Sector Microfinanciero de la Región Junín. Se han considerado específicamente tres objetivos a largo plazo, los cuales permitirán enfocar los objetivos a corto plazo, acciones y políticas para alcanzar la visión planteada (ver Tabla 31).

5.6.Conclusiones

Los intereses organizacionales y los objetivos de largo plazo presentados, se encuentran alineados a la visión propuesta para el Sector Microfinanciero de la Región Junín.

Tabla 31

Matriz de Objetivos de Largo Plazo del Sector Microfinanciero de la Región Junín

ARC	OLP	Descripción	Métodos de medición
Inclusión Financiera	OLP 1	Lograr que al cierre del 2022 el índice de inclusión financiera sea 53.64%. A la fecha el índice de inclusión financiera de la Región Junín, según informe SBS de diciembre 2016 asciende a 33.64%, tomando en consideración del número de deudores respecto a la población adulta de la región.	Reporte anual de la SBS, Inclusión financiera.
Ingresos Financieros	OLP 2	Lograr que, al cierre del 2022, el nivel de ingresos financieros se incremente en 5% anual en las Financieras, en 10% anual en las CMAC, CRAC y Edpymes.	Reporte anual de Estados Financieros del Sector Financiero a nivel nacional.
Rentabilidad	OLP 3	Lograr que al 2022 el Sistema Microfinanciero alcance una rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 1.54% en las CMACs, el 0.46% en las CRAC, el 1.19% en las Financieras, 0.54% en las Edpymes. A la fecha el ROE estimado de la Región en función a la participación de la región a nivel país es: en las CMAC 1.04%, en las CRAC es -0.40%; de las Financieras es 1.19% y de las Edpymes 0.04%. Según reporte estadístico de la SBS a julio 2017.	Reporte anual de Estados Financieros del Sector Financiero a nivel nacional.

Esta es; incrementar la rentabilidad en las instituciones del sector microfinanciero de forma sostenible, así como los ingresos financieros y el índice de bancarización, con altos estándares de productividad, gran sentido de responsabilidad social, inclusión y educación financiera; asimismo, a través de la constante búsqueda de alianzas, ofrecer a los clientes productos de excelencia a precios competitivos. Para ello, se han establecido como IO, La rentabilidad sostenible, el incremento de ingresos financieros y la bancarización. Además, se determinaron los siguientes OLP: En primer lugar, lograr que al cierre del 2022 la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) que aporta la región Junín al ratio global de Rentabilidad sobre el patrimonio de las instituciones micro financieras se incremente en 50PBS. A la fecha, según la SBS, el ROE de las empresas Financieras es de 0.69%, de las CMAC's es 1.04%, de las CRAC's es -0.4%, y de las EDPYMES es de 0.04%. En segundo lugar, lograr incrementar los ingresos financieros de las entidades del sector microfinanciero

en 10% anual, lo cual será posible incrementando el market share de dichas entidades en la región. Según la SBS el crecimiento promedio del sector es de 8%. En tercer lugar, lograr que el porcentaje de Bancarización se incremente en 20 puntos porcentuales. A la fecha según la SBS, el indicador es de 37% en la región Junín, mediante la creación de ocho programas adicionales, a la fecha según la SBS, son tres programas educativos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Desde el Capítulo I hasta el Capítulo V, se ha descrito la primera fase de la primera etapa del proceso estratégico: la formulación, la cual tiene como punto final la formulación de los OLP. En el presente capítulo se desarrollarán la segunda y tercera fase, las cuales son: (a) la fase de Intuición, la cual es una etapa de emparejamiento o del proceso estratégico (combinación), esta fase se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento, la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos; se presentará cinco matrices: la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE); y (b) la fase de salida o de la decisión estratégica, en esta fase, usando la información de la fase uno, se evalúan las estrategias generadas en la fase dos y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de: la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es posiblemente la más importante conocida. Se requiere un concienzudo razonamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 32).

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la apropiada postura de una organización o de sus unidades de negocio. Tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno; y otros

Tabla 32

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) del Sector Microfinanciero de la Región Junín

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1: 66.36% de la población de la Región Junín que demandan el servicio financiero.</p> <p>O2: Crecimiento del PBI en 16.8% en la Región Junín. (INEI 2015).</p> <p>O3: Disponibilidad de fuentes de financiamiento en mercados de capitales nacionales y extranjeros.</p> <p>O4: Nuevas plataformas y soluciones digitales de bajo costo.</p> <p>O5: Fortalecimiento patrimonial a través de las fusiones y adquisiciones de la Banca Múltiple y el Sector microfinanciero.</p> <p>O6: Población de los niveles socioeconómicos C, D y E con mayor acceso y uso de tecnologías e internet.</p> <p>O7: Interés del ente regulador y del sector financiero en fomentar la educación e inclusión financiera.</p>	<p>FO: EXPLOTE</p> <p>FO1: Realizar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)</p> <p>FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)</p> <p>FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles, así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internacionales como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".</p> <p>FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)</p> <p>FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7, O1; O4; O6; O7)</p> <p>FO6: Realizar adquisiciones y fusiones con otras entidades del Sistema financiero para lograr un mayor fortalecimiento patrimonial. (F4; O5)</p> <p>FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)</p> <p>FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)</p> <p>FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio, así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)</p> <p>FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)</p>	<p>D1: Costos del proceso crediticio.</p> <p>D2: Canal de atención digital.</p> <p>D3: Costo del fondeo.</p> <p>D4: Rotación de personal capacitado</p> <p>D5: Calidad de cartera.</p> <p>D6: Educación financiera.</p> <p>D7: Innovación con Business Intelligence, Big data, Inteligencia analítica, ERPs.</p> <p>D8: Posicionamiento de marcas.</p> <p>DO: BUSQUE</p> <p>DO1: Obtención de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)</p> <p>DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)</p> <p>DO3: Realizar alianzas con Escuelas de Negocio Triple Corona para capacitar y especializar a los colaboradores de las organizaciones que conforman el sector. (D4,O1,O2)</p> <p>DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)</p> <p>DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)</p> <p>DO6: Tercerización de procesos de prospección y de cobranzas a partir de clasificación dudoso. (D1, D4, O1, O2, O8)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1: Incremento del índice de morosidad en el Sistema financiero de la Región Junín en los últimos años. (Fuente: SBS – mayo 2017).</p> <p>A2: Crecimiento de la economía del Perú por debajo de lo proyectado.(Crecimiento de 3.9% en el 2016)</p> <p>A3: Medidas restrictivas del ente regulador.</p> <p>A4: Mayor participación de la banca múltiple en las microfinanzas de la Región Junín.</p> <p>A5: Mayor presencia de competidores no regulados por la SBS en la Región Junín (ONGs y Cooperativas)</p> <p>A6: Limitado acceso de las vías de transporte en la Región Junín.</p> <p>A7: Factores climatológicos y desastres naturales.</p>	<p>FA: CONFRONTE</p> <p>FA1: Establecer alianzas estratégicas con score para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)</p> <p>FA2: Diseñar y realizar cursos y capacitaciones al cliente, mediante la educación financiera como diferencial del sector, incluyéndolo dentro de la oferta de valor, logrando así la fidelización del mismo. (F1, F2,F4,A1, A4,A5)</p> <p>FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)</p> <p>FA4: Implementar un programa de relaciones entre clientes que les genere mayor dinamismo económico y que contribuya con la reducción de la morosidad. (F1, A1)</p> <p>FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.</p> <p>FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.</p> <p>FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.</p>	<p>DA: EVITE</p> <p>DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)</p> <p>DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)</p> <p>DA3: Solicitar al ente regulador, la emisión de una resolución para el tratamiento de créditos ante desastres naturales. (D5, A1, A7)</p> <p>DA4: Proponer al ente regulador un plan de contingencia para el tratamiento de la cartera</p> <p>DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.</p> <p>DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.</p>

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: la fortaleza financiera y la ventaja competitiva; en sus extremos alto y bajo. El resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización (ver Tabla 33, 34, 35, 36 y 37) (ver Figura 38). El Sector Microfinanciero de la Región Junín debe explotar su posición favorable, las estrategias aplicar son:

Tabla 33

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								
1. Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		2.375						
=+B12-6		-3.625						

Tabla 34

Factores Determinantes de la Fortaleza del Sector Microfinanciero de la Región Junín

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								
1. Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =		4						

Tabla 35

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)								
1. Retorno a la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =		3.67						

Tabla 36

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								
1. Participación de mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.67						
=+B58-6		-2.33						

Tabla 37

Factores Clave de Éxito del Sector Microfinanciero de la Región Junín

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.33	1.67
Fortaleza de la Industria (FI)	4	
Fortaleza Financiera (FF)	3.67	0.04
Estabilidad del Entorno (EE)	-3.625	

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 279), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

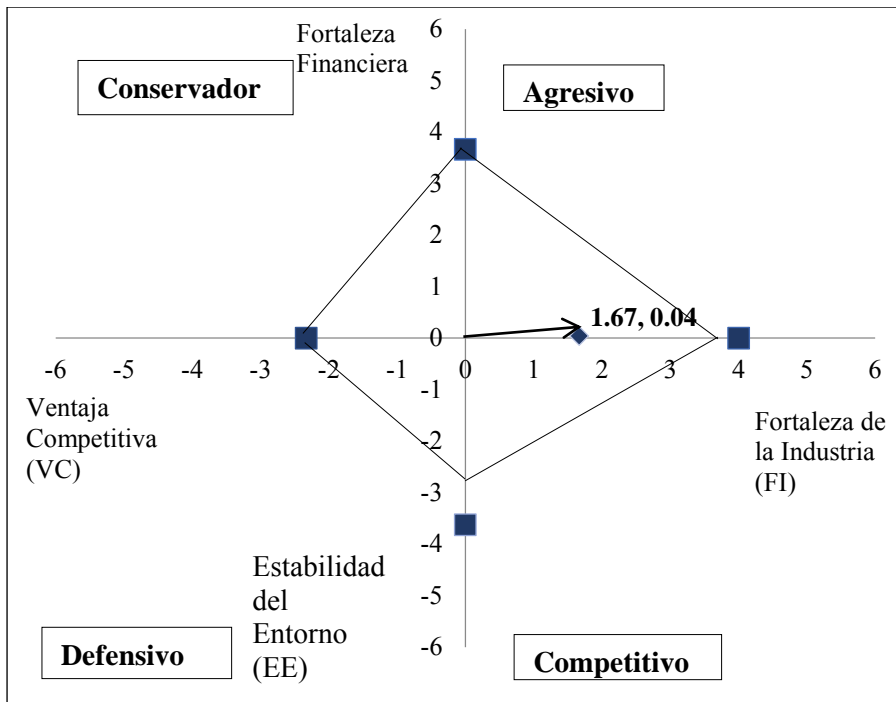


Figura 36. Matriz PEYEA del Sector Microfinanciero de la región Junín. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 74), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Corresponde, según esta matriz, aplicar las siguientes estrategias:

- Diversificación concéntrica.
- Integración vertical.
- Liderazgo en costos: mediante la construcción de instalaciones eficientes, la reducción agresiva de costos, el control estricto de costos, la reducción de gastos en I&D, ventas y publicidad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene dos ejes: (a) la posición de la participación relativa en la industria, definida por la relación de la participación de la organización en el mercado, con relación a la participación del mercado del rival más grande en esa industria, este eje orientado de derecha a izquierda está dividido en dos partes: la primera va de 0.0 a 0.5 que corresponde desde una baja hasta una media participación relativa; la otra parte, de 0.5 a 1.0, corresponde desde una media hasta una alta participación relativa; este eje tiene relación con la generación de

efectivo (flujo de caja), a mayor participación de mercado de la organización, mayor será la generación de efectivo de la división o producto; y (b) la tasa de crecimiento de las ventas de la industria en porcentajes, este eje está dividido en dos grandes partes, una de -20% a 0%, que denota disminución de las ventas en la industria, y la otra de 0% a 20%, que indica el crecimiento de las ventas en la industria; este eje está relacionado con el uso de la caja, a mayor tasa de crecimiento de las ventas en la industria, la división o producto requerirá mayor apoyo económico de la organización, para continuar desarrollando productos e incrementado sus ventas y no perder participación de mercado frente a los competidores (ver Tabla 38, 39, 40 y 41) (ver Figura 39). Son aplicables las siguientes estrategias:

Tabla 38

Tasas de Crecimiento de Créditos y Depósitos por Tipo de Entidad del Sistema Financiero

Sistema Financiero de la Región Junín	Créditos	Tasa crec.	Depósitos	Tasa crec.
	Millones S/.	%	Millones S/.	%
Empresas Bancarias	2,579	54%	1,503	49%
Instituciones Microfinancieras	2,053	43%	1,133	37%
Banca estatal	175	4%	451	15%
TOTAL	4,807	6%	3,087	9%

Nota. Tomado de *Información por tipo de institución financiera*. por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017c, Lima, Perú (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>)

Tabla 39

Participación de Mercado a Nivel de Colocaciones por Tipo de Entidad

IMF	Saldos de Créditos				
	Saldo May.2016 - Millones S/.	Participación (%)	Saldo May.2017 - Millones S/.	Crecimiento Neto (%)	Participación relativa de mercado (%)
Financieras	499	25%	521	4%	0.11
CMAC	1,108	67%	1,374	24%	0.29
CRAC	89	6%	126	41%	0.03
Edpymes	34	2%	33	-1%	0.01
Total IMF	1,730	100%	2,054	19%	0.43

Nota. Tomado de *Información por tipo de institución financiera*. por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017c, Lima, Perú (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>)

Tabla 40

Participación de Mercado a Nivel de Depósitos por Tipo de Entidad

IMF	Saldos de Depósitos			Crecimiento Neto %	Participación relativa de mercado (%)
	Saldo May.2016 - Millones S/.	Participación %	Saldo May.2017 - Millones S/.		
Financieras	89	8%	90	2%	0.03
CMAC	818	86%	977	19%	0.32
CRAC	21	6%	66	213%	0.02
Total IMF	927	100%	1,133	22%	0.37

Nota. Tomado de *Información por tipo de institución financiera*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017c, Lima, Perú (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>)

Tabla 41

Participación de Mercado a Nivel de Créditos y Depósitos

VALORES PARA MBCG		
Participación relativa del mercado		
Tipo	Valor	Tasa crec. (%)
Depósitos	0.37	22%
Créditos	0.43	19%

Nota. Tomado de *Información por tipo de institución financiera*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017c, Lima, Perú (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>)

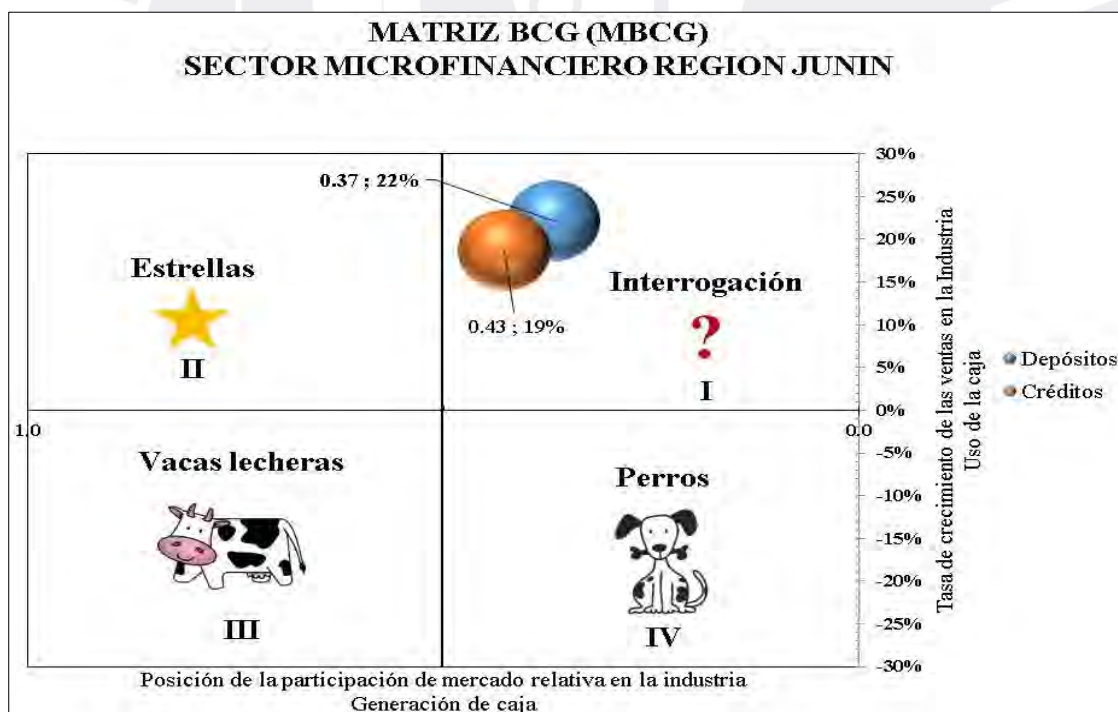


Figura 37. Matriz del Boston Consulting Group del Sector Microfinanciero de la región Junín.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 54), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Corresponde, según esta matriz, aplicar las siguientes estrategias:

- Estrategias intensivas
- Estrategias de desinversión

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, por lo que al final se muestran nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.00 a 1.99, promedio: 2.00 a 2.99 y fuerte: de 3.00 a 4.00; los cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El eje y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica externa de la división, bajo: de 1.00 a 1.99, promedio: 2.00 a 2.99 y fuerte: de 3.00 a 4.00; los cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. Consta de tres regiones: Región uno, que sugiere crecer y construir, la Región dos que sugiere retener y mantener y la Región tres que sugiere cosechar o desinvertir recursos (ver Tabla 42 y Figura 38). Esta matriz ubica al Sector Microfinanciero de la Región Junín en la Región 2, celdas III, V y VII, presenta una prescripción de retener y mantener, las estrategias a aplicar son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo de productos.

Tabla 42

Matriz Interna - Externa (MIE) de las CMAC de la Región Junín

Total Ponderado EFI	Total Ponderado EFE
2.53	2.28

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

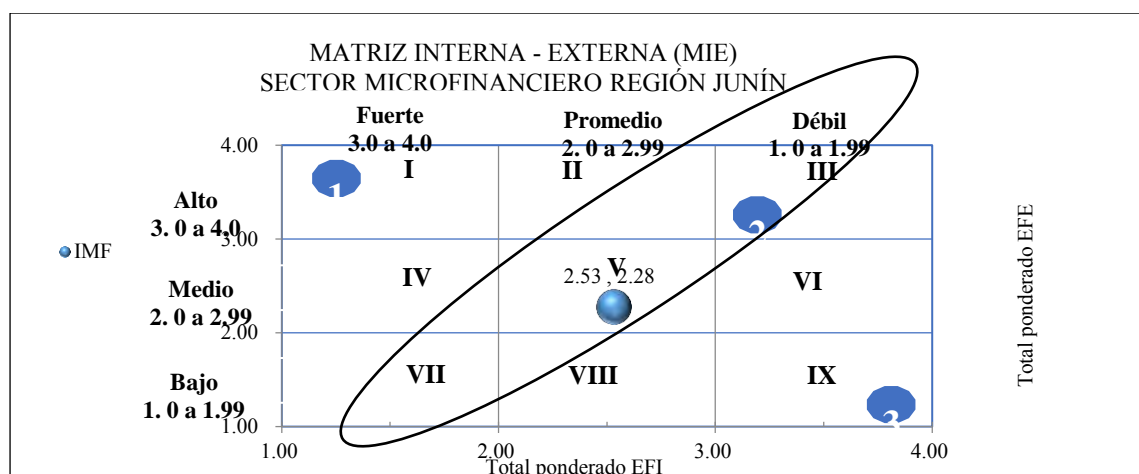


Figura 38. Matriz MIE del sector Microfinanciero de la región Junín. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Entonces la organización puede ubicarse en uno de los cuatro cuadrantes (ver Figura 39).

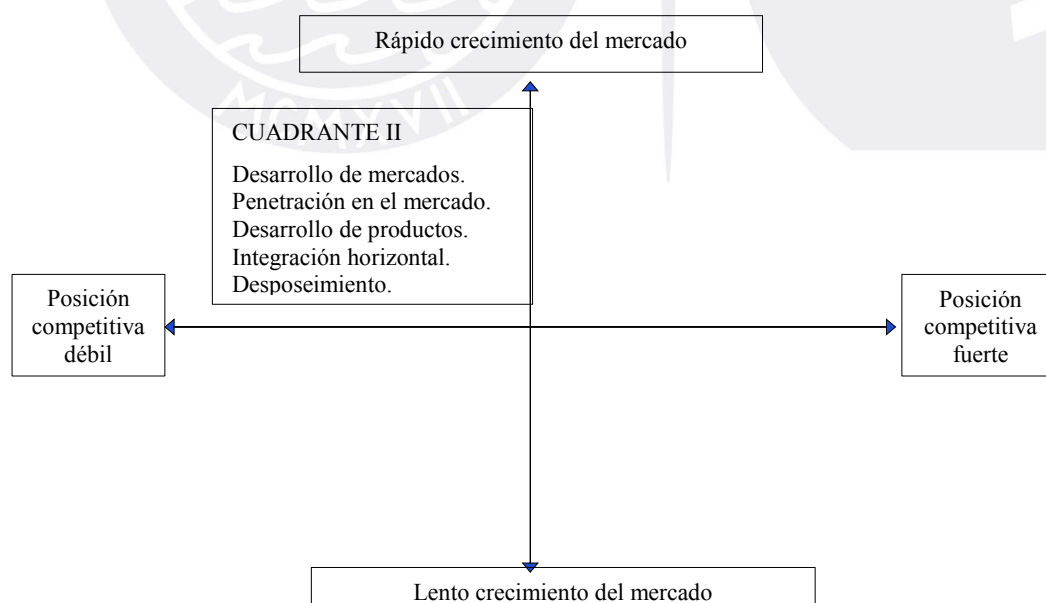


Figura 39. Matriz de la gran estrategia del Sector Microfinanciero de la región Junín. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE forma parte de la fase 3, en la cual todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, son reunidas en una sola matriz. Esta matriz permitirá filtrar las estrategias considerando el número de veces que se repite el concepto de cada estrategia en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En este caso se consideró continuar con las estrategias que han sumado un puntaje tres (ver Tabla 43).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz fue diseñada en 1986, para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables; esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores. Ha permitido identificar la influencia de las estrategias en los factores internos y externos como son las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades que previamente fueron identificadas en las matrices MEFE y MEFI, mediante la asignación de valores que buscan medir la Atractividad de estas relaciones. Los resultados mostrados dejan veintidós estrategias como retenidas hasta el momento los cuales superaron el puntaje de cuatro considerado en base al propio criterio de los autores (ver Tabla 44).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con los criterios de Rumelt, que considera cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe ser adaptativa; (c) ventaja, debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución (ver Tabla 45).

Tabla 43

MDE del Sector Microfinanciero de la Región Junín

ITE M	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Defensivas - Aventura conjunta - Penetración de mercado	FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)	X		X	X	X	4
E2	Integración vertical hacia atrás - Desarrollo de mercados	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	X	X	X		X	4
E3	Intensiva - Desarrollo de productos	FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internaciones como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".	X		X	X	X	4
E4	Intensivas - desarrollo de producto	FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)	X		X	X	X	4
E5	Integración vertical hacia adelante - Desarrollo de producto	FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)	X	X	X	X	X	5
E6	Integración horizontal - Penetración en el mercado	FO6: Mayor fortalecimiento patrimonial a través de adquisiciones y fusiones con otras entidades del Sistema financiero (F4; O5)	X		X	X	X	4
E7	Defensivas - Aventura conjunta - Intensiva - Penetración en el mercado	FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	X		X	X	X	4
E8	Integración vertical hacia atrás - Desarrollo de producto	FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	X	X	X	X	X	5
E9	Intensivas - Penetración de mercados	FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	X		X	X	X	4
E10	Intensivas - Penetración en el mercado	FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)	X		X	X	X	4
E11	Integración vertical hacia atrás - Desarrollo de producto	DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)	X	X	X	X	X	5
E12	Intensivas - desarrollo de producto	DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)	X		X	X	X	4
E13	Defensivas - Aventura conjunta	DO3: Realizar alianzas con Escuelas de Negocio Triple Corona para capacitar y especializar a los colaboradores de las organizaciones que conforman el sector. (D4,O1,O2)	X					1
E14	Intensivas - Penetración en el mercado - Desarrollo de productos	DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	X		X	X	X	4
E15	Integración horizontal – Desarrollo de mercados	DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)	X		X		X	3
E16	Defensivas - Atrincheramiento	DO6: Tercerización de procesos de prospección y de cobranzas a partir de clasificación dudoso. (D1, D4, O1, O2, O8)	X					1
E17	Defensiva - Aventura conjunta / Intensiva - Penetración en el mercado	FA1: Establecer alianzas estratégicas con score para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)	X		X	X	X	4
E18	Intensiva - Desarrollo de productos	FA2: Establecer la educación financiera como diferencial del sector, incluyéndolo dentro de la oferta de valor, mediante cursos y capacitaciones al cliente logrando la fidelización del mismo. (F1, F2,F4,A1, A4,A5) UNIR CON EL FA5	X		X	X	X	4
E19	Intensivas - Penetración en el mercado	FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	X		X	X	X	4
E20	Diversificación horizontal	FA4: Implementar un programa de relaciones entre clientes que les genere mayor dinamismo económico y que contribuya con la reducción de la morosidad. (F1, A1)	X					1
E21	Desarrollo de productos	FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.	X		X	X	X	4
E22	Penetración en el mercado	FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	X		X	X	X	4
E23	Desarrollo de productos	FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.	X		X	X	X	4
E24	Intensivas - desarrollo de producto	DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)	X		X	X	X	4
E25	Integración vertical hacia atrás - Desarrollo de producto	DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)	X	X	X	X	X	5
E26	Defensiva - Aventura conjunta	DA3: Solicitar al ente regulador, la emisión de una resolución para el tratamiento de créditos ante desastres naturales. (D5, A1, A7)	X					1
E27	Aventura conjunta	DA4: Proponer al ente regulador un plan de contingencia para el tratamiento de la cartera	X					1
E28	Desarrollo de productos - Desarrollo de mercados	DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.	X		X	X	X	4
E29	Desarrollo de productos	DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 44*

MCPE de las Cajas Municipales Región Junín

Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
ESTRATEGIAS																									
FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)		FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internacionales como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".		FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)		FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)		FO6: Mayor fortalecimiento o patrimonial a través de adquisiciones y fusiones con otras entidades del Sistema financiero (F4; O5)		FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)		FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)		FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)		FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)		DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)		DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)				
Factores críticos para el éxito OPORTUNIDADES																									
O1: 66.36% de la población de la Región Junín que demandan el servicio financiero.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18
O2: Crecimiento del PBI en 16.8% en la Región Junín. (INEI 2015).	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O3: Disponibilidad de fuentes de financiamiento en mercados de capitales nacionales y extranjeros.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32
O4: Nuevas plataformas y soluciones digitales de bajo costo.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32
O5: Fortalecimiento patrimonial a través de las fusiones y adquisiciones de la Banca Múltiple y el Sector microfinanciero.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
O6: Población de los niveles socioeconómicos C, D y E con mayor acceso y uso de tecnologías e internet.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
O7: Interés del ente regulador y del sector financiero en fomentar la educación e inclusión financiera.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
AMENAZAS																									
A1: Incremento del índice de morosidad en el Sistema financiero de la Región Junín en los últimos años. (Fuente: SBS – mayo 2017).	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36
A2: Crecimiento de la economía del Perú por debajo de lo proyectado. (Crecimiento de 3.9% en el 2016)	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
A3: Medidas restrictivas del ente regulador.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A4: Mayor participación de la banca múltiple en las microfinanzas de la Región Junín.	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
A5: Mayor presencia de competidores no regulados por la SBS en la Región Junín (ONGs y Cooperativas)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
A6: Limitado acceso de las vías de transporte en la Región Junín.	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
A7: Factores climatológicos y desastres naturales.	0.06	2	0.12	0.00	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	
FORTALEZAS																									
F1: Conocimiento, experiencia del sector microfinanciero y estrecha relación con los clientes.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
F2: Personal capacitado en la metodología de evaluación crediticia con conocimiento del mercado informal.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
F3: Políticas de riesgo flexibles, ágiles en tiempos de respuesta y rápida adaptabilidad a los cambios.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
F4: Participación de 43% en el mercado del Sector Microfinanciero en la Región Junín (Al 30/05/2017 Según reporte SBS).	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
F5: Diversidad de productos orientados al perfil y necesidad de cliente.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F6: Igualdad de oportunidades para el acceso a crédito de la mujer.	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18
F7: Portafolio diversificado de fondeo.	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03
DEBILIDADES																									
D1: Costos del proceso crediticio.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36
D2: Canal de atención digital.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28
D3: Costo del fondeo.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06
D4: Rotación de personal capacitado	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04
D5: Calidad de cartera.	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28
D6: Educación financiera.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24
D7: Innovación con Business Intelligence, Big data, Inteligencia analytics, ERPs.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16
D8: Posicionamiento de marcas.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Totales	2	4.91	4.66	4.95	4.66	4.6	3.98	5.7	4.95	5.69	4.96	5.71	5.83												

Tabla 44

MCPE de las Cajas Municipales Región Junín (Continuación)

ESTRATEGIAS	Peso	E14		E15		E17		E18		E19		E21		E22		E23		E24		E25		E28		E29											
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA										
DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)				DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)				FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)			FA2: Establecer la educación financiera como diferencial del sector, incluyéndolo dentro de la oferta de valor, mediante cursos y capacitaciones al cliente logrando la fidelización del mismo. (F1, F2,F4,A1, A4,A5)			FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2, A5)			FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.			FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.			FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.			DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)			DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)			DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.			DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.
Factores críticos para el éxito		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA				
OPORTUNIDADES																																			
O1: 66.36% de la población de la Región Junín que demandan el servicio financiero.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36				
O2: Crecimiento del PBI en 16.8% en la Región Junín. (INEI 2015).	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27				
O3: Disponibilidad de fuentes de financiamiento en mercados de capitales nacionales y extranjeros.	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32				
O4: Nuevas plataformas y soluciones digitales de bajo costo.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16				
O5: Fortalecimiento patrimonial a través de las fusiones y adquisiciones de la Banca Múltiple y el Sector microfinanciero.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05				
O6: Población de los niveles socioeconómicos C, D y E con mayor acceso y uso de tecnologías e internet.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28				
O7: Interés del ente regulador y del sector financiero en fomentar la educación e inclusión financiera.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24				
AMENAZAS																																			
A1: Incremento del índice de morosidad en el Sistema financiero de la Región Junín en los últimos años. (Fuente: SBS – mayo 2017).	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18				
A2: Crecimiento de la economía del Perú por debajo de lo proyectado.(Crecimiento de 3.9% en el 2016)	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08				
A3: Medidas restrictivas del ente regulador.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07				
A4: Mayor participación de la banca múltiple en las microfinanzas de la Región Junín.	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07				
A5: Mayor presencia de competidores no regulados por la SBS en la Región Junín (ONGs y Cooperativas)	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06				
A6: Limitado acceso de las vías de transporte en la Región Junín.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05				
A7: Factores climatológicos y desastres naturales.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06				
FORTALEZAS																																			
F1: Conocimiento, experiencia del sector microfinanciero y estrecha relación con los clientes.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18				
F2: Personal capacitado en la metodología de evaluación crediticia con conocimiento del mercado informal.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24				
F3: Políticas de riesgo flexibles, ágiles en tiempos de respuesta y rápida adaptabilidad a los cambios.	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27				
F4: Participación de 43% en el mercado del Sector Microfinanciero en la Región Junín (Al 30/05/2017 Según reporte SBS).	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12				
F5: Diversidad de productos orientados al perfil y necesidad de cliente.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08				
F6: Igualdad de oportunidades para el acceso a crédito de la mujer.	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18				
F7: Portafolio diversificado de fondeo.	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03				
DEBILIDADES																																			
D1: Costos del proceso crediticio.	0.09	2	0.18			2	0.18	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18			2	0.18	2	0.18			2	0.18	2	0.18				
D2: Canal de atención digital.	0.07	4	0.28	1	0.09	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.36	1	0.07	3	0.21	4	0.36	1	0.07	3	0.21				
D3: Costo del fondeo.	0.06	1	0.06	4	0.28	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.28	4	0.24	1	0.06	4	0.28	4	0.24	1	0.06				
D4: Rotación de personal capacitado	0.04	1	0.04	1	0.06	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.06	1	0.04	1	0.04	1	0.06	1	0.04	1	0.04				
Totales		2	5.16	5.42		4.79		3.66		4.64		5.1		4.79		4.88		4.48		5.49		4.67		4.05											

Tabla 45

Matriz Rumelt del Sector Microfinanciero de la Región Junín

ITEM	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS (*)	PRUEBAS					Se acepta											
			on	sís	te	nc	on		so	na	nc	Fa	cti	bil	id	ad	>	en	ta]
E1	Defensivas - Aventura conjunta - Penetración de mercado	FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E2	Integración vertical hacia atrás	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E3	Intensiva - Desarrollo de productos	FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internaciones como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E4	Intensivas - desarrollo de producto	FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E5	Integración vertical hacia adelante	FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E7	Defensivas - Aventura conjunta - Intensiva - Penetración en el mercados	FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E8	Integración vertical hacia atrás - Desarrollo de producto	FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E9	Intensivas - Penetración de mercados	FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E10	Intensivas - Penetración en el mercado	FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E11	Integración vertical hacia atrás	DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E12	Intensivas - desarrollo de producto	DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E14	Intensivas - Penetración en el mercado - Desarrollo de productos	DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E15	Integración horizontal – Desarrollo de mercados	DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E17	Defensiva - Aventura conjunta / Intensiva - Penetración en el mercado	FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E19	Intensivas - Penetración en el mercado	FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E21	Desarrollo de productos	FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E22	Penetración en el mercado	FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E23	Desarrollo de productos	FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E24	Intensivas - desarrollo de producto	DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E25	Integración vertical hacia atrás - Desarrollo de producto	DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E28	Desarrollo de productos - Desarrollo de mercados	DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí
E29	Desarrollo de productos	DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.	Sí				Sí					Sí				Sí			Sí

Nota. Adaptado de "Matriz de Rumelt (MR)," por D'Alessio, 2015

Tabla 46

Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de la Banca Tradicional	Sector No supervisado	Posibilidades del Mercado Informal
E1	FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio	Las instituciones más representativas del sector no supervisado cuenta con productos para mejorar condiciones básicas de agua y saneamiento y enfoque en género, pero debido a la falta de estructuración de sus procedimientos internos, pierden muchas más oportunidades de poder realizar alianzas comerciales con más organizaciones como Kiva o Water.Org	El mercado informal por su condición no puede ceder a realizar estas alianzas interinstitucionales
E2	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio. Esta adquiere instituciones microfinancieras y las dota de sus recursos como infraestructura, tecnología, conocimiento y capital. Las IMFs adquiridas pueden utilizar estos recursos siempre que sea viable hacerlo. Los recursos provistos por la banca permiten a las IMFs adquiridas el desarrollo de nuevos productos.	El sector no supervisado puede iniciar una guerra de precios con el Sector microfinanciero debido a que muchos de los clientes de sus instituciones podrían ser atendidos por nuestro sector a menores tasas de interés y generando un historial crediticio en el sistema financiero regulado.	El mercado informal es mono producto con periodos de tiempo no mayores a 30 días y frecuencia de cobros diario y semanal. El mercado informal no diseña sus productos, sólo fluctúa con la tasa de interés de acuerdo a la urgencia del solicitante.
E3	FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internacionales como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".	Ante una alianza estratégica de las IMFs, la banca tradicional puede responder de la siguiente manera: no hacer nada asumiendo que la alianza no durará por diferencia de intereses de las IMFs, competir mejorando la red de agencias y los canales de atención de las IMFs adquiridas por la banca e integrándolas con los suyos, confrontar adquiriendo las empresas más importantes de la alianza, confrontar colocando barreras para que la alianza no pueda fortalecerse o desarrollar ventajas competitivas, confrontar directamente a la alianza utilizando sus recursos.	El sector no supervisado puede responder con la misma estrategia debido a que sus costos fijos por apertura de nuevas agencias se recuperan entre 3 a 6 meses de funcionamiento, adicionalmente sus zonas de influencia son las zonas periurbanas y rurales	El sector informal tiene mayor presencia en regiones con poca participación del sector financiero, por lo tanto disminuiría su portafolio de clientes ya que sus mejores clientes pueden ser sujetos de créditos del sector microfinanciero.
E4	FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)	Al poder disponer de la evaluación crediticia de un cliente PYME, la banca pueda potenciar esa información a través de las tecnologías crediticias con las que cuenta y ser competidor directo del sector microfinanciero ofreciendo mejores condiciones en precios al cliente	Podría evaluar la posibilidad de formalizar su condición ante el ente regulador para poder tener acceso a la información y el sector también obtendría acceso a su base de clientes con lo cual se podría tener información real mitigar el riesgo de sobreendeudamiento.	No le afectaría por que debido a su condición de informal no tendría acceso a la información que administra el ente regulador.
E5	FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que su público objetivo es el bancarizado y la banca consumo.	Puede copiar la estrategia ya que el sector no bancarizado también es su segmento objetivo.	El público objetivo del sector informal no es el no bancarizado, por el contrario es el bancarizado con problemas de morosidad a aquel no bancarizado que no cuenta con los sustentos mínimos de su actividad económica
E7	FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido al nivel de riesgo que implica esta transacción	No reaccionaría a la estrategia por que el uso de colaterales incrementaría el alto costo de sus productos	No reaccionaría a la estrategia por que el uso de colaterales incrementaría el alto costo de sus productos
E8	FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	Aplicar la misma estrategia.	Aplicar la misma estrategia.	Lo aplica actualmente.
E9	FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	No aplica	No aplica	No aplica
E10	FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)	La banca realiza programas de educación financiera para fomentar una cultura financiera integral, pero no para otorgar financiamientos a este segmento	El sector no supervisados, principalmente las cooperativas realizan programas de educación cooperativa donde refuerzan el sentido de pertenencia de los asociados y presentan al modelo cooperativo como aquel que ayudará a combatir la pobreza	No reaccionaría a la estrategia por que el desconocimiento de la población es su principal oportunidad.
E11	DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)	La banca aplica esta estrategia	No reaccionaría a la estrategia por que el uso incrementaría el alto costo de sus productos	No reaccionaría a la estrategia
E12	DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)	No aplica	No aplica	No aplica
E14	DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	No aplica	No aplica	No aplica
E15	DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)	Aplicar la misma estrategia.	Aplicar la misma estrategia.	No aplica
E17	FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)	No aplica	No aplica	No aplica
E19	FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	No aplica	No aplica	No aplica
E21	FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.	No aplica	No aplica	No aplica
E22	FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	No aplica	No aplica	No aplica
E23	FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.	No aplica	No aplica	No aplica
E24	DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)	No aplica	No aplica	No aplica
E28	DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.	No aplica	No aplica	No aplica
E29	DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.	No aplica	No aplica	No aplica

Criterios utilizados para calificar la matriz de ética

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia y sean buenas para los fines utilitarios (ver Tabla 47).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias, aquellas que no lograron pasar a la MDE, MCPE, MR y ME (ver Tabla 48).

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz ayuda a verificar si las estrategias retenidas se encuentran alineadas con los OLP y si estos serán alcanzados (ver Tabla 49).

6.12 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 50 se presenta la Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.

6.13 Conclusiones

Tras el desarrollo de la fase uno, etapa de entrada o insumos, se obtuvieron las matrices de: Intereses Nacionales, de Evaluación de Factores Externos, del Perfil Competitivo, del Perfil Referencial, de Evaluación de Factores Internos y la de Intereses Organizacionales; todas estas matrices sirvieron para desarrollar la fase dos: de emparejamiento o combinación en la que se han desarrollado básicamente las estrategias externas específicas, mediante el desarrollo de las matrices de: las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la Posición estratégica y evaluación de la Acción, Boston Consulting Group, Externa-Interna y la Gran Estrategia, las cuales finalmente atravesaron últimos filtros en la fase tres, filtros que corroboran que las estrategias retenidas están alineadas a los IO y OLP y filtros de Rumelt o de ética. Todo ello dio como resultado que

Tabla 47

Matriz de Ética (ME)

ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E15	E14	E17	E19	E21	E22	E23	E24	E25	E28	E29
Derechos																						
Impacto en el derecho de la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia																						
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo																						
Fines y resultados estratégicos		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 48

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia del Sector Microfinanciero de la Región Junín***ESTRATEGIAS RETENIDAS**

- E1** FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)
- E2** FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)
- E3** FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internaciones como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".
- E4** FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)
- E5** FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)
- E7** FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)
- E8** FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)
- E9** FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)
- E10** FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)
- E11** DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)
- E12** DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)
- E14** DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)
- E15** DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)
- E17** FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)
- E19** FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)
- E21** FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.
- E22** FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.
- E23** FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.
- E24** DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)
- E25** DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)
- E28** DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.
- E29** DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.

ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIA**PRIMER GRUPO**

- E6** FO6: Mayor fortalecimiento patrimonial a través de adquisiciones y fusiones con otras entidades del Sistema financiero (F4; O5)
- E18** FA2: Establecer la educación financiera como diferencial del sector, incluyéndolo dentro de la oferta de valor, mediante cursos y capacitaciones al cliente logrando la fidelización del mismo. (F1, F2,F4,A1, A4,A5)

SEGUNDO GRUPO

- E13** DO3: Realizar alianzas con Escuelas de Negocio Triple Corona para capacitar y especializar a los colaboradores de las organizaciones que conforman el sector. (D4,O1,O2)
- E16** DO6: Tercerización de procesos de prospección y de cobranzas a partir de clasificación dudoso. (D1, D4, O1, O2, O8)
- E20** FA4: Implementar un programa de relaciones entre clientes que les genere mayor dinamismo económico y que contribuya con la reducción de la morosidad. (F1, A1)
- E26** DA3: Solicitar al ente regulador, la emisión de una resolución para el tratamiento de créditos ante desastres naturales. (D5, A1, A7)
- E27** DA4: Proponer al ente regulador un plan de contingencia para el tratamiento de la cartera

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 49

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

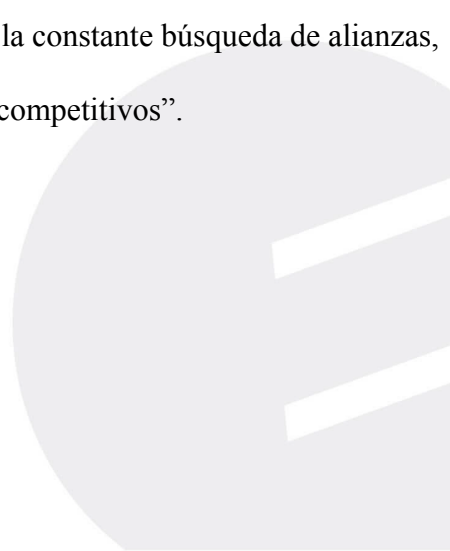
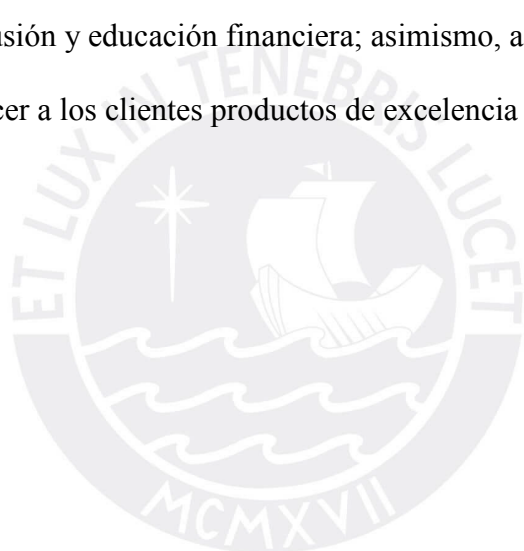
VISIÓN: Al 2022 ser el sector que promueva el desarrollo de la población con limitado acceso al crédito de la Región Junín, a través de la inclusión financiera y una gestión orientada a generar rentabilidad y valor compartido con los grupos de interés, ofreciendo productos con altos estándares de calidad e innovación que contribuyan a mejorar su calidad de vida.				
INTERESES ORGANIZACIONALES		OLP1	OLP2	OLP3
1	Incremento del índice de inclusión financiera	Lograr que el cierre del 2022 el índice de inclusión financiera sea 55%. A la fecha el índice de inclusión financiera de la Región Junín, según informe SBS de diciembre 2016 asciende a 37%, tomando en consideración del número de deudores respecto a la población adulta de la región.	Lograr que, al cierre del 2022, el nivel de ingresos financieros se incremente en 5% anual en las Financieras, en 10% anual en las CMAC, CRAC y Edpymes.	Lograr que al 2022 el Sistema Microfinanciero alcance una rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 1.54% en las CMACs, el 0.46% en las CRAC, el 1.19% en las Financieras, 0.54% en las Edpymes. A la fecha el ROE estimado de la Región en función a la participación de la región a nivel país es: en las CMAC 1.04%, en las CRAC es -0.40%; de las Financieras es 1.19% y de las Edpymes 0.04%. Según reporte estadístico de la SBS a julio 2017.
2	Generar rentabilidad de manera sostenible.			
Estrategias específicas				
E1	FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)			X
E2	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	X		
E3	FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internacionales como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".			X
E4	FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)			X
E5	FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)	X		
E7	FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	X		X
E8	FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	X		
E9	FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	X		
E10	FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)			X
E11	DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)			X
E12	DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)			X
E14	DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	X		
E15	DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)			X
E17	FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)	X		
E19	FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	X		
E21	FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.			X
E22	FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	X		
E23	FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.			X
E24	DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)			X
E25	DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)	X		X
E28	DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.	X		
E29	DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.			X

Tabla 50

Matriz de Posibilidades de los Competidores de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Junín

Estrategias Retenidas	Posibilidades de la Banca Tradicional	Sector No supervisado	Posibilidades del Mercado Informal
E1 FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio	Las instituciones más representativas del sector no supervisado cuenta con productos para mejorar condiciones básicas de agua y saneamiento y enfoque en género, pero debido a la falta de estructuración de sus procedimientos internos, pierden muchas más oportunidades de poder realizar alianzas comerciales con más organizaciones como Kiva o Water.Org	El mercado informal por su condición no puede ceder a realizar estas alianzas interinstitucionales
E2 FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio. Esta adquiere instituciones microfinancieras y las dota de sus recursos como infraestructura, tecnología, conocimiento y capital. Las IMFs adquiridas pueden utilizar estos recursos siempre que sea viable hacerlo. Los recursos provistos por la banca permiten a las IMFs adquiridas el desarrollo de nuevos productos.	El sector no supervisado puede iniciar una guerra de precios con el Sector microfinanciero debido a que muchos de los clientes de sus instituciones podrían ser atendidos por nuestro sector a menores tasas de interés y generando un historial crediticio en el sistema financiero regulado.	El mercado informal es mono producto con periodos de tiempo no mayores a 30 días y frecuencia de cobros diario y semanal. El mercado informal no diseña sus productos, sólo fluctúa con la tasa de interés de acuerdo a la urgencia del solicitante.
E3 FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internacionales como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".	Ante una alianza estratégica de las IMFs, la banca tradicional puede responder de la siguiente manera: no hacer nada asumiendo que la alianza no durará por diferencia de intereses de las IMFs, competir mejorando la red de agencias y los canales de atención de las IMFs adquiridas por la banca e integrándolas con los suyos, confrontar adquiriendo las empresas más importantes de la alianza, confrontar colocando barreras para que la alianza no pueda fortalecerse o desarrollar ventajas competitivas, confrontar directamente a la alianza utilizando sus recursos.	El sector no supervisado puede responder con la misma estrategia debido a que sus costos fijos por apertura de nuevas agencias se recuperan entre 3 a 6 meses de funcionamiento, adicionalmente sus zonas de influencia son las zonas periurbanas y rurales	El sector informal tiene mayor presencia en regiones con poca participación del sector financiero, por lo tanto disminuiría su portafolio de clientes ya que sus mejores clientes pueden ser sujetos de créditos del sector microfinanciero.
E4 FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)	Al poder disponer de la evaluación crediticia de un cliente PYME, la banca pueda potenciar esa información a través de las tecnologías crediticias con las que cuenta y ser competidor directo del sector microfinanciero ofreciendo mejores condiciones en precios al cliente	Podría evaluar la posibilidad de formalizar su condición ante el ente regulador para poder tener acceso a la información y el sector también obtendría acceso a su base de clientes con lo cual se podría tener información real mitigar el riesgo de sobreendeudamiento.	No le afectaría por que debido a su condición de informal no tendría acceso a la información que administra el ente regulador.
E5 FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que su público objetivo es el bancarizado y la banca consumo.	Puede copiar la estrategia ya que el sector no bancarizado también es su segmento objetivo.	El público objetivo del sector informal no es el no bancarizado, por el contrario es el bancarizado con problemas de morosidad o aquel no bancarizado que no cuenta con los sustentos mínimos de su actividad económica
E7 FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido al nivel de riesgo que implica esta transacción	No reaccionaría a la estrategia por que el uso de colaterales incrementaría el alto costo de sus productos	No reaccionaría a la estrategia por que el uso de colaterales incrementaría el alto costo de sus productos
E8 FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	Aplicar la misma estrategia.	Aplicar la misma estrategia.	Lo aplica actualmente.
E9 FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	No aplica	No aplica	No aplica
E10 FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)	La banca realiza programas de educación financiera para fomentar una cultura financiera integral, pero no para otorgar financiamientos a este segmento	El sector no supervisados, principalmente las cooperativas realizan programas de educación cooperativa donde refuerzan el sentido de pertenencia de los asociados y presentan al modelo cooperativo como aquel que ayudará a combatir la pobreza	No reaccionaría a la estrategia por que el desconocimiento de la población es su principal oportunidad.
E11 DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)	La banca aplica esta estrategia	No reaccionaría a la estrategia por que el uso incrementaría el alto costo de sus productos	No reaccionaría a la estrategia
E12 DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)	No aplica	No aplica	No aplica
E14 DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	No aplica	No aplica	No aplica
E15 DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)	Aplicar la misma estrategia.	Aplicar la misma estrategia.	No aplica
E17 FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)	No aplica	No aplica	No aplica
E19 FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	No aplica	No aplica	No aplica
E21 FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.	No aplica	No aplica	No aplica
E22 FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	No aplica	No aplica	No aplica
E23 FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.	No aplica	No aplica	No aplica
E24 DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)	No aplica	No aplica	No aplica
E28 DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.	No aplica	No aplica	No aplica
E29 DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.	No aplica	No aplica	No aplica
E8 FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	Aplicar la misma estrategia.	Aplicar la misma estrategia.	Lo aplica actualmente.

estrategias a implementar en la siguiente etapa del proceso estratégico son nueve, de las cuales seis son estrategias intensivas, una defensiva y dos de integración; estas estrategias están intensamente comprometidas con: generar una rentabilidad sostenible en el sector microfinanciero de la Región Junín; incrementar los ingresos financieros de las entidades del sector en 10% anual a través de una mayor participación de mercado, incrementar 20 puntos porcentuales en inclusión financiera y finalmente incrementar 6 programas adicionales en educación financiera, todo ello a ser cumplido en un horizonte de tiempo de cinco años, tiempo al cual se ha planteado la visión de la organización, el cual es “Ser el sector con la mayor participación de mercado en el sistema financiero de la región Junín al 2022, con altos estándares de productividad, rentabilidad sostenida, gran sentido de responsabilidad social, inclusión y educación financiera; asimismo, a través de la constante búsqueda de alianzas, ofrecer a los clientes productos de excelencia a precios competitivos”.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que: “La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, la implementación estratégica será exitosa en la medida que la organización logre los objetivos estratégicos, y el proceso de aplicación de la estrategia demanda cuatro insumos esenciales” (p.463).

- Un liderazgo comprometido.
- Una cultura organizacional que soporte las estrategias.
- Tecnología facilitadora.
- La innovación y creatividad.

Todo el proceso de implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. A continuación, se detalla los elementos clave que fundamentan la implementación del proceso estratégico en el sector microfinanciero de la Región Junín (D'Alessio, 2015) (ver Figura 42).

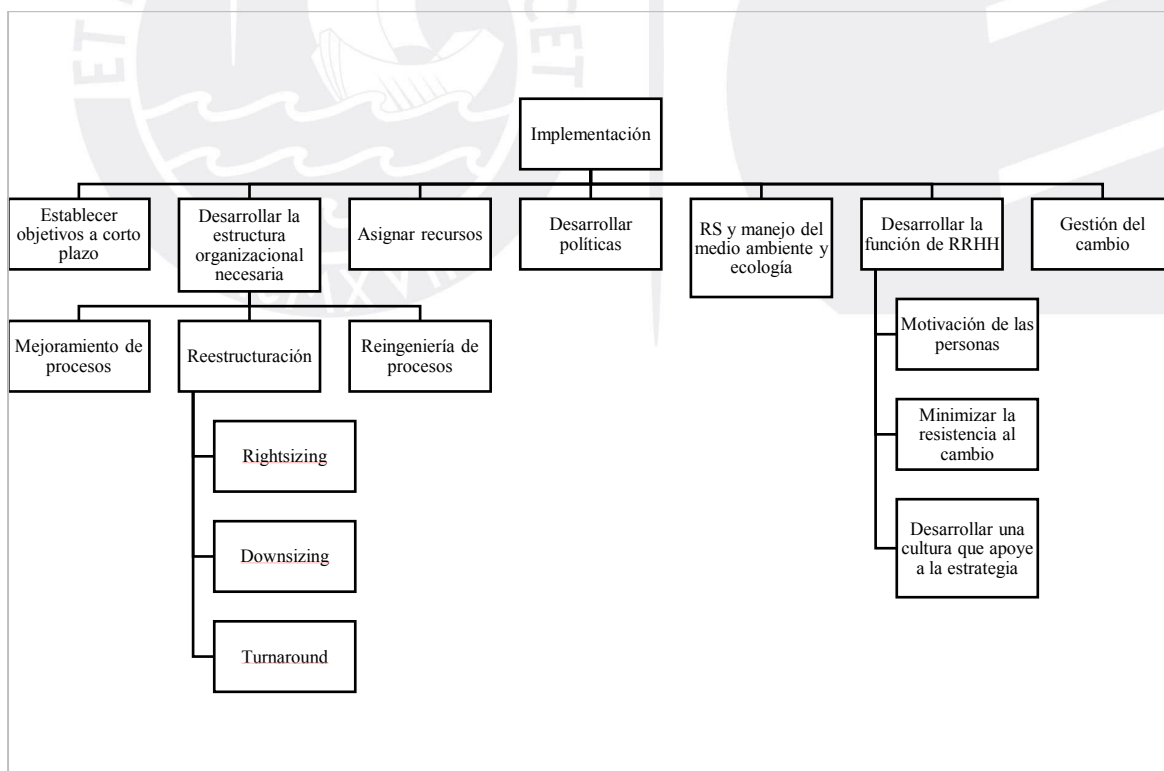


Figura 40. Estructura de la tabla de implementación estratégica
Adaptado de “Estructura de la tabla de implementación estratégica,” por D'Alessio, 2015

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Una vez que se formulan la visión y misión, estas se convierten en criterios simples que la gerencia puede utilizar para guiar el rendimiento de la organización, siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición (en el largo y en el corto plazo). Los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales y, son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP), los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanzan los OLP, a través de las estrategias. (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 51).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

“Los recursos son los insumos que facilitarán la ejecución de las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP”. (D'Alessio, 2015). Para los OCP planteados se asignarán recursos humanos, financieros, y tecnológicos. La asignación de los recursos se realizará en todas las instituciones microfinancieras, dependiendo de cada una de las acciones e iniciativas establecidas, en la cual se asignan los recursos a nivel de las 7 Ms (ver Tabla 52 y Figura 43).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las reglas del juego y son posibles de ser cumplidas después de haber definido los valores, los cuales les darán el empuje para su elaboración y aceptación por toda la organización. Son los límites del accionar que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización (D'Alessio, 2015) (ver Figura 44).

Tabla 51

Matriz de Presentación de los OCP del Sector Microfinanciero Región Junín

OLP	OLP Y OCP	OCP	Acciones/iniciativas
OLP 1. Lograr que el cierre del 2022 el índice de inclusión financiera sea 53.64%. A la fecha el índice de inclusión financiera de la Región Junín, según informe SBS de diciembre 2016 asciende a 33.64%, tomando en consideración del número de deudores respecto a la población adulta de la región.	OCP 1.1.	Desarrollar e implementar 3 programas de educación financiera para los niños y adolescentes de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la región Junín.	*Impulsar programas que fomenten el ahorro infantil, a través de convenios con instituciones educativas mediante talleres didácticos y programas bajo el modelo del ente regulador: Minifinanzas. *Realizar alianzas estratégicas con el ministerio de la producción, con el ministerio de trabajo, las municipalidades y gobiernos regionales y otros afines para que de manera conjunta se puedan diseñar programas de emprendimiento que permitan generar negocios sostenibles y que puedan tener acceso a financiamiento.
	OCP 1.2.	Desarrollar e implementar 1 programa anual de emprendimiento de nuevos negocios sostenibles para las mujeres de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la Región Junín.	*Realizar convenios con empresas de gestión de emprendimiento, para que conjuntamente con el crédito reciba asesoría técnica respecto a la actividad económica en la cual invertirá el crédito. Crear un comité de evaluación de responsabilidad social interno para el sector microfinanciero, que mida el impacto de la acciones que realiza cada IMF en este ámbito, para lograr certificaciones internacionales.
	OCP 1.3.	Establecer un convenio por año con las distintas organizaciones para llegar en conjunto a las comunidades con nulo o limitado acceso al crédito.	Difundir campañas de capacitación en educación financiera en los municipios distritales de zonas rurales y urbanas, tomando como base los 3 programas de educación financiera de la SBS.
	OCP 1.4.	Creer de 21 a 30 oficinas compartidas con el Banco de la Nación al 2022, en las diversas provincias de la región Junín tales como: Chanchamayo, Chupaca, Concepción, Huancayo, Jauja, Junín, Satipo, Tarma y Yauli.	*Diseñar un plan anual de apertura de oficinas compartidas. *Mantener reuniones dos veces al año, como mínimo, con funcionarios del banco de la nación y la SBS para revisar el avance del Plan de apertura de oficinas compartidas
OLP 2. Lograr que, al cierre del 2022, el nivel de ingresos financieros se incremente en 5% anual en las Financieras, en 10% anual en las CMAC, CRAC y Edpymes.	OCP 2.1	Incrementar 5% anual los ingresos financieros en las empresas financieras y en 10% anual los ingresos financieros de las CMAC, CRAC y EDPYMES	* Realizar alianzas de financiamiento con organismos de cooperación internacional y bancos multilaterales de desarrollo para crear líneas de crédito a sectores de mayor riesgo (no bancarizado). * Diseñar productos de ahorro vinculados a operaciones de crédito donde la cuota incluya un porcentaje destinado al ahorro del cliente lo cual permitirá generar fondeo. *Realizar convenios con Fintech para brindar mayor acceso a realizar transacciones de pagos, préstamos y/o retiros de depósitos. *Diseñar canales de atención virtuales y de mayor tecnología a los que se pueda acceder mediante aparatos de uso masivo como: celulares, tabletas, PCs e internet
	OCP 3.1.	Crecimiento de la cartera de colocaciones en 4% anual en las Financieras, de 25% anual los 3 primeros años y de 20% el 4to y 5to año en las CMAC, de 70% los dos primeros años, de 40% el tercer año, de 25% el cuarto y quinto año en las CRAC y mantener la cartera de colocaciones en las Edpymes.	*Diseñar productos nuevos para mercados no atendidos utilizando plataformas de blockchain que agilice los procesos de evaluación para el otorgamiento de créditos a mercado no bancarizado que basen el análisis y evaluación del riesgo del crédito en indicadores cualitativos.
	OCP 3.2.	Mantener el índice de morosidad del Sector Microfinanciero el cual es de 4.5% a julio del 2017	*Ingresar al sistema y/o adjuntar al expediente de crédito, de forma trimestral, un informe de seguimiento de los principales indicadores cuantitativos como: liquidez, endeudamiento, capital de trabajo y cualitativos como: referencias de proveedores y vecinos como medida preventiva ante variaciones en el flujo de del negocio que puedan afectar al pago de la deuda. *Realizar comités de mora y de calidad de cartera semanales para tomar acciones preventivas con las áreas de soporte.
OLP 3. Lograr que al 2022 el Sistema Microfinanciero alcance una rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 1.54% en las CMACs, el 0.46% en las CRAC, el 1.19% en las Financieras, 0.54% en las Edpymes. A la fecha el ROE estimado de la Región en función a la participación de la región a nivel país es: en las CMAC 1.04%, en las CRAC es -0.40%; de las Financieras es 1.19% y de las Edpymes 0.04%. Según reporte estadístico de la SBS a julio 2017.	OCP 3.3.	Disminuir el ratio cartera vencida / provisiones en 10% anual en las financieras, CMAC, CRAC y Edpymes	*Establecer un plan de incentivos para el personal de acuerdo a productividad y contención de mora temprana *Realizar la medición de morosidad por provisiones y no sólo por saldo vencido. Esta variable tendrá el mayor peso de acuerdo al estado de la cartera
	OCP 3.4.	Incrementar la utilidad neta a través de ingresos no financieros con un crecimiento de 30% anual para financieras y CMAC y de 20% anual para CRAC y Edpymes	* Realizar un convenio mensual para cuentas de recaudación con instituciones públicas y/o privadas. * Realizar alianzas estratégicas con concesionarios de vehículos y maquinarias para generar mayor volumen de operaciones por tipo de cambio. *Realizar convenios con empresas prestadores de servicios públicos (Luz, agua, seguridad, junta de propietarios, etc.) que generen tráfico de personas en las agencias y en los canales de atención



Figura 41. Relaciones entre los recursos, capacidades, y las ventajas competitivas de una organización.

Adaptado de “Relaciones entre los recursos, capacidades, y las ventajas competitivas de una organización,” por D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 52

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Descripción	Mat	M	Ma	Mé	Medio	Mentali	Moneda		
		eriales	O	qui	dos	Am	dad	Org	Dine	
		Dire	Indir	Pers	gible	ngib	vac	Cult	Org	ro
OCP 1.1.	Desarrollar e implementar 3 programas de educación financiera para los niños y adolescentes de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la región Junín.	X	x	x		x	x	x	x	x
OCP 1.2.	Desarrollar e implementar 1 programa anual de emprendimiento de nuevos negocios sostenibles para las mujeres de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la Región Junín.	X	x	x		x	x	x	x	x
OCP 1.3.	Establecer 1 convenio por año con las distintas organizaciones para llegar en conjunto a las comunidades con nulo o limitado acceso al crédito.		x	x		x	x	x	x	
OCP 1.4.	Creecer de 21 a 30 oficinas compartidas con el Banco de la Nación al 2022, en las diversas provincias de la región Junín tales como: Chanchamayo, Chupaca, Concepción, Huancayo, Jauja, Junín, Satipo, Tarma y Yauli.	X	x	x	x	x	x	x	x	x
OCP 2.1.	Creecer 5% anual los ingresos financieros en las empresas financieras y crecer en 10% anual los ingresos financieros de las CMAC, CRAC y EDPYMES	x	x		x					
OCP 3.1.	Crecimiento de la cartera de colocaciones en 4% anual en las Financieras, de 25% anual los 3 primeros años y de 20% el 4to y 5to año en las CMAC, de 70% los dos primeros años, de 40% el tercer año, de 25% el cuarto y quinto año en las CRAC y mantener la cartera de colocaciones en las Edpymes.	X	x	x		x	x	x		x
OCP 3.2.	Mantener el índice de morosidad del Sector Microfinanciero el cual es de 4.5% a julio del 2017	X	x	x		x	x	x	x	x
OCP 3.3.	Disminuir el ratio cartera vencida / provisiones en 10% anual en las financieras, CMAC, CRAC y Edpymes	X	x	x		x	x	x	x	x
OCP 3.4.	Incrementar la utilidad neta a través de ingresos no financieros con un crecimiento de 30% anual para financieras y CMAC y de 20% anual para CRAC y Edpymes	X	x	x		x	x	x	x	x

Nota. Adaptado de “Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo,” por D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

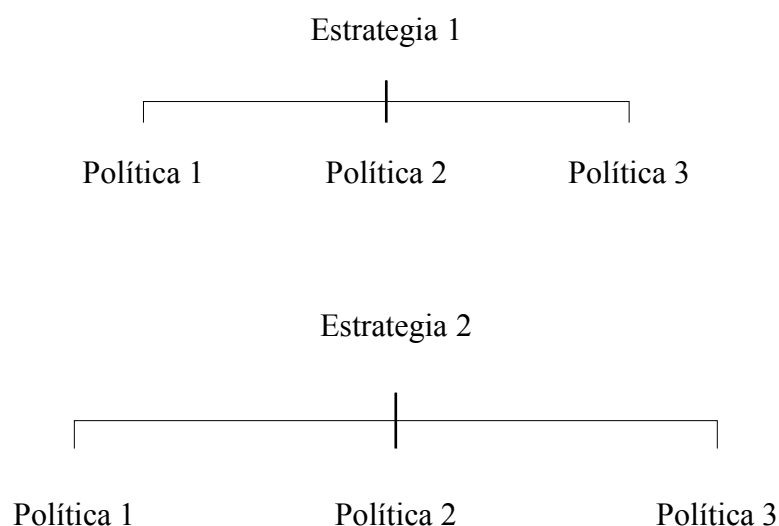


Figura 42. Estrategias y sus políticas.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 516), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

7.4. Estructura Organizacional de Sector

“La estructura organizacional es el esqueleto de la organización, que incluye la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas”. (D'Alessio, 2015, p. 477)

Por las condiciones en las que se ejecutan las actividades de las instituciones microfinancieras, no existe una estructura organizacional ideal, pero la estructura organizacional que se plantea para el sector es el de la reestructuración enfocada hacia el bienestar del colaborador y cliente, con mejoras a nivel de costos, calidad y servicio al cliente, considerando que el sector microfinanciero va dirigido a brindar servicios financieros a sectores menos favorecidos o vulnerable. Se tiene como base los valores y el código de ética en la estructura organizacional planteada, que servirán de piso para el planteamiento de las políticas de las estrategias con el objetivo de ir alcanzando cada uno de los objetivos de corto plazo para así llegar al cumplimiento de los objetivos de largo plazo y lograr la visión deseada (ver Tabla 53 y Figura 45).

Tabla 53

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias	P1 Sostenibilidad a todo nivel, salud microfinanciera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social	P2 Diversificación de productos, flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente	P3 Modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia (ATM software, internet, red de oficinas)	P4 Innovación e implementación tecnológica constante.	P5 Comunicación interna y externa efectiva, manteniendo bien informados a los asociados y al público, con datos veraces y actualizados	P6 Calidad de portafolio, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión	P7 Fomentar alternativas accesibles y atractivas de financiamiento	P8 Fortalecimiento de la educación al cliente interno y externo	P9 Accesibilidad y producto personalizado
FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)	X	X		X	X		X	X	X
FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	X	X		X					X
FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internaciones como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".	X		X		X				
FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)	X		X	X	X	X			
FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)					X				
FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	X		X	X	X	X			
FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	X		X	X	X	X	X		X
FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)	X							X	X
DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)			X	X		X			X
DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)	X		X	X	X	X			
DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	X		X	X	X				
FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)	X				X	X	X		X
FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	X	X							
FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.	X	X							X
FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	X		X	X	X		X		X
FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial apra ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.	X	X		X					X
DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)	X								
DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.	X	X			X		X	X	
DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.	X		X	X		X			

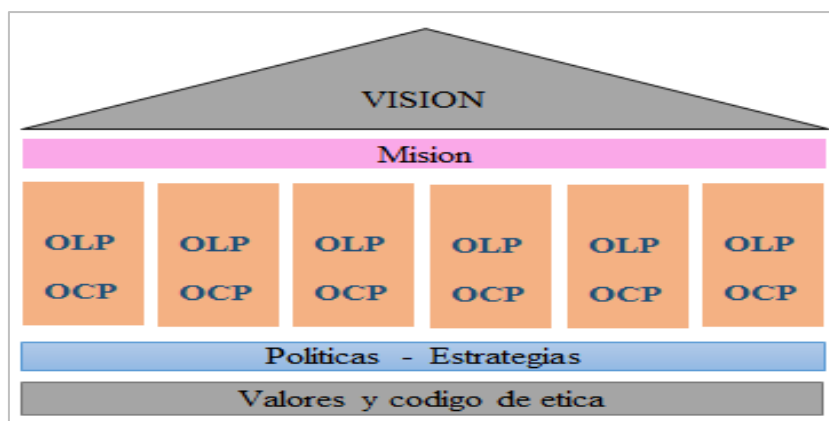


Figura 43. Estructura del sector microfinanciero de la región Junín. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 516), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Medio Ambiente y Ecología. Las microfinancieras de la región Junín hasta ahora se han enfocado en dos objetivos: Ser rentables y reducir la pobreza de la región a través de la educación e inclusión financiera. Sin embargo, a estos dos objetivos: sostenibilidad financiera y sostenibilidad social se le suma un tercero, denominado sostenibilidad ambiental. Esta última es fundamental debido a que generan un impacto positivo sobre el medio ambiente. La tendencia es que las instituciones microfinancieras interactúen desde diferentes perspectivas.

- Incentivando el desarrollo de actividades sostenibles y ambientales, en base a líneas de financiación “verdes” que ayudan a volver realidad, actividades con objetivos ambientales.
- Limitar el capital a actividades que afecten o sean tóxicas para el medio ambiente como, por ejemplo, actividades de deforestación, minería informal, actividades que atenten contra la salud de los trabajadores, etc.
- Frenar actividades que contribuyan al cambio climático, originando sequías, incendios forestales o inundaciones.

Las instituciones microfinancieras de la región Junín, necesitan optar por planes estratégicos que les ayuden a concientizar a los clientes, a cambiar sus costumbres y a

mejorar la forma de trabajar continuamente, para ello, es necesario aliarse con organizaciones claves involucradas en este sector, como son los inversionistas, agencias de calificación y el Estado a través de entes reguladores.

Responsabilidad Social. Otro de los retos que las instituciones microfinancieras deben de tener en cuenta, es saber que las empresas que desarrollan y toman como estrategia la responsabilidad social alcanzan un mayor prestigio y valor en el mercado su estrategia se debe de fundamentar en desarrollar labores como (a) el fomento educativo, (b) el bienestar social de sus clientes, (c) concesiones de servicios o productos de cortesía, (d) beneficios para sus colaboradores, (e) voluntariados, (f) actividades institucionales, entre otras.

Se debe recordar que las instituciones microfinancieras nacen con el fin principal de erradicar el círculo vicioso de la pobreza, otorgando recursos económicos a personas no bancarizadas, para que puedan generar actividades económicas y/o productivas que en adelante le generen más ingresos, y con ello mejorar su calidad de vida, actuando de esta manera con responsabilidad social. D'Alessio (2015) consideró que la responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La visión de contar con mayor participación en el mercado financiero a través de la mayor rentabilidad, educación e inclusión financiera al 2022, con altos estándares de eficiencia y calidad origina la necesidad de ser diferentes, la contratación y selección del personal es un punto de inicio importante para asegurar el éxito y la expansión, recursos humanos asume su reto principal.

El área encargada de cuidar al recurso más valioso de la organización, es el encargado de incentivar y promover estrategias que ayuden a crear un clima organizacional motivador,

propiciando la escucha activa y la comunicación eficaz, así como también el reconocimiento al esfuerzo del trabajador, esta área debe conseguir que las organizaciones vean en la motivación el camino para llegar alcanzar las estrategias y con ello las metas a corto y largo plazo. Siendo los trabajadores el capital más importante de la organización y la motivación una herramienta que fomenta el buen clima laboral, estas dos variables se complementan para lograr una ventaja que cultive en el trabajador el sentido de ser, la parte fundamental de la empresa donde su trabajo es importante para la toma de decisiones.

7.7. Gestión del Cambio

D'Alessio (2015) consideró que es posible minimizar la resistencia al cambio mediante una estrategia educativa que ayude a controlar los sentimientos de frustración y ansiedad producidos por el cambio y que, además, fuerce al cambio mediante una estrategia racional que motive el auto interés por acoger nuevas experiencias laborales y profesionales.

El desarrollo de estrategias exitosas necesita de un manejo adecuado ante la reacción del personal. D'Alessio (2015) indicó que es necesario emplear una estrategia educativa que permita minimizar la resistencia al cambio, de tal manera que se controle la ansiedad y el temor en el personal. Dicha estrategia debe permitir, a su vez, la motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales.

El apoyo de las altas gerencias y el nivel estratégico de la empresa hacia las áreas encargadas del personal es neurálgico y se debe de evaluar una reestructuración en la cultura organizacional, capaz de adaptarse al cambio constantemente. Los colaboradores deben estar motivados para aceptar y adaptarse a los cambios que persiguen las instituciones microfinancieras, es necesario hacer notar las siguientes acciones:

- Comprometer a los colaboradores con la visión, esto ayuda a que se comprometan y entiendan la razón del cambio.
- Hacer conocer, el sentido de urgencia al cambio a todos los niveles de la

organización.

- Establecer formas nuevas de difusión ante la nueva visión de la empresa está acompañada de los objetivos.
- Medir los cambios obtenidos que permitan revisar los avances.

7.8. Conclusiones

La implementación de las estrategias dentro del planeamiento estratégico para el sector microfinanciero conlleva a definir, por cada OLP planteada, determinado objetivo a corto plazo, con los que establecen las acciones concretas que aseguren el cumplimiento de los OCP y los OLP, por consiguiente, de la visión determinada para el sector analizado. El cumplimiento de los OCP necesita de recursos financieros, tecnológicos, y humanos, en función de las siete M's, siendo, el recurso humano el más valioso por lo mismo se debe prestar énfasis especial en la asignación de los mismos. Se observa también, que la sostenibilidad social y sostenibilidad financiera son las que priman actualmente, pero a esta se le suma, un tercero, el de la sostenibilidad ambiental, este último con un rol fundamental, el de generar un impacto positivo sobre el medio ambiente, finalmente los colaboradores deben estar preparados para aceptar y adaptarse a los cambios que persiguen las microfinancieras de la macro región Junín, teniendo en cuenta que los cambios son lo más constante en esta nueva era.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. En tal sentido, es mejor tener algo que deba ajustarse, a no tener nada y gerenciar sin rumbo (D'Alessio, 2015). Para el presente estudio se utiliza el balance score card o tablero de control balanceado, como herramienta de control, con éste se puede ejercer una visión integral y holística del sector analizado, para ello se realiza la evaluación desde cuatro perspectivas de control, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización, perspectiva financiera, perspectiva del cliente y la perspectiva de los procesos internos. D'Alessio (2015) indicó que las perspectivas de control son:

8.1.1 Aprendizaje interno

Que responde a la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Cómo vamos a satisfacer a los clientes, y ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo?

8.1.3 Clientes

Que responde a la pregunta ¿Cómo debo mirar a mis clientes?

8.1.4 Financiera

La cual indica que si se tiene éxito ¿Cómo mirar a los accionistas? Para el sector microfinanciero y en función las cuatro perspectivas detalladas anteriormente se han elaborado el Tablero de control balanceado para el sector microfinanciero

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

“Con el Tablero de Control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. A demás facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se dirige la organización y permite corregir si es necesario”. (D’Alessio, 2015, p.573).

Asimismo, permite lograr cuatro resultados estratégicos: (a) Accionistas satisfechos al ver incrementar su patrimonio; (b) Clientes contentos al ver satisfechas sus necesidades; (c) Procesos productivos que permitan producir y vender productos de calidad a bajo costo; y (d) Empleados motivados y preparados que mueven la organización. (D’Alessio, 2015, p.571). (ver Tabla 53)

8.3 Conclusiones

En el capítulo VIII, se muestra el proceso de control que se establece para medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, y para ello se utilizan las perspectivas más importantes, siendo estas las perspectivas de aprendizaje, la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva de procesos internos, para este trabajo de análisis se presenta una breve descripción de las preguntas resaltantes, que forman parte del tablero balance score card o tablero de control balanceado, herramienta que se está utilizando para medir y controlar el plan estratégico del sector microfinanciero en la región Junín la cual se muestra junto a los indicadores de medición.

Tabla 54

Tablero de Control Balanceado para el Sector Microfinanciero Región Junín

OLP	OLP Y OCP	OCP	Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP 1. Lograr que el acierre del 2022 el índice de inclusión financiera sea 53.64%. A la fecha el índice de inclusión financiera de la Región Junín, según informe SBS de diciembre 2016 asciende a 33.64%, tomando en consideración del número de deudores respecto a la población adulta de la región.	OCP 1.1.	Desarrollar e implementar 3 programas de educación financiera para los niños y adolescentes de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la región Junín.	Índice de bancarización	Nº personas con acceso a microcrédito / PEA Región Junín	Clientes / Financiera
	OCP 1.2.	Desarrollar e implementar 1 programa anual de emprendimiento de nuevos negocios sostenibles para las mujeres de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la Región Junín.	Índice de bancarización	Nº personas con acceso a microcrédito / PEA Región Junín	Clientes / Financiera
	OCP 1.3.	Establecer 1 convenio por año con las distintas organizaciones para llegar en conjunto a las comunidades con nulo o limitado acceso al crédito.	Índice de bancarización	Nº personas con acceso a microcrédito / PEA Región Junín	Clientes / Financiera
	OCP 1.4.	Crear de 21 a 30 oficinas compartidas con el Banco de la Nación al 2022, en las diversas provincias de la región Junín tales como: Chanchamayo, Chupaca, Concepción, Huancayo, Jauja, Junín, Satipo, Tarma y Yauli.	Índice de bancarización	Nº personas con acceso a microcrédito / PEA Región Junín	Clientes / Financiera
OLP 2. Lograr que, al cierre del 2022, el nivel de ingresos financieros se incremente en 5% anual en las Financieras, en 10% anual en las CMAC, CRAC y Edpymes.	OCP 2.1	Crear 5% anual los ingresos financieros en las empresas financieras y crecer en 10% anual los ingresos financieros de las CMAC, CRAC y EdPYMES	Ingresos financieros	(Ingresos año actual / ingresos año anterior) - 1	Financiera
	OCP 3.1.	Crecimiento de la cartera de colocaciones en 4% anual en las Financieras, de 25% anual los 3 primeros años y de 20% el 4to y 5to año en las CMAC, de 70% los dos primeros años, de 40% el tercer año, de 25% el cuarto y quinto año en las CRAC y mantener la cartera de colocaciones en las Edpymes.	Número de colocaciones	(Colocaciones año actual/ Colocaciones año anterior)-1	Financiera
	OCP 3.2.	Mantener el índice de morosidad del Sector Microfinanciero el cual es de 4.5% a julio del 2017	Índice de morosidad	(Morosidad año actual / Morosidad año anterior)-1	Financiera
	OCP 3.3.	Disminuir el ratio cartera vencida / provisiones en 10% anual en las financieras, CMAC, CRAC y Edpymes	Cartera vencida - Provisiones	Cartera vencida del periodo / Provisiones del periodo	Financiera
	OCP 3.4.	Incrementar la utilidad neta a través de ingresos no financieros con un crecimiento de 30% anual para financieras y CMAC y de 20% anual para CRAC y Edpymes	Ingresos no financieros	(Ingresos no financieros año actual / Ingresos no financieros año anterior) - 1	Financiera

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Capítulo IX: Competitividad del Sector

9.1 Análisis Competitivo del Sector

D'Alessio (2015) indicó que: “Una definición muy acertada sobre competitividad es la que dio Porter y que se puede resumir como el nivel de productividad de organización, medida como un conjunto de variables.” (p.633)

La competitividad o competitiveness, fue definida por Porter (2015), como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos, naturales, y para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Mediante el análisis competitivo para el sector microfinanciero de la Región Junín, se realiza una relación de la situación del sector frente a su entorno, identificando las fortalezas y debilidades con las que se hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno del sector.

D'Alessio (2015) indicó que existen algunas aproximaciones sobre qué es competitividad, una escueta aproximación se presenta con la estrategia competitiva de Michael Porter, quien en su libro Estrategia competitiva, mencionó que existen cinco factores determinantes de la industria, los cuales son: (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, y (e) la rivalidad de los competidores (ver Figura 46).

A continuación, se presenta el análisis del Sector Microfinanciero de la región Junín y sus Competidores, del presente trabajo donde se realizan una descripción de todas las fuerzas y factores determinantes de la industria, relacionada al sector microfinanciero en la región, en función a las fuerzas identificadas por Michael Porter. Al identificar a los principales competidores del sector microfinanciero en la región se tiene a la Banca múltiple, al sector no bancario y al mercado informal (ver Tabla 55).

Medición de la Competitividad. Existen muchas instituciones que miden la competitividad, que la ponen en su atril de preocupaciones y la miden bajo diferentes escalas

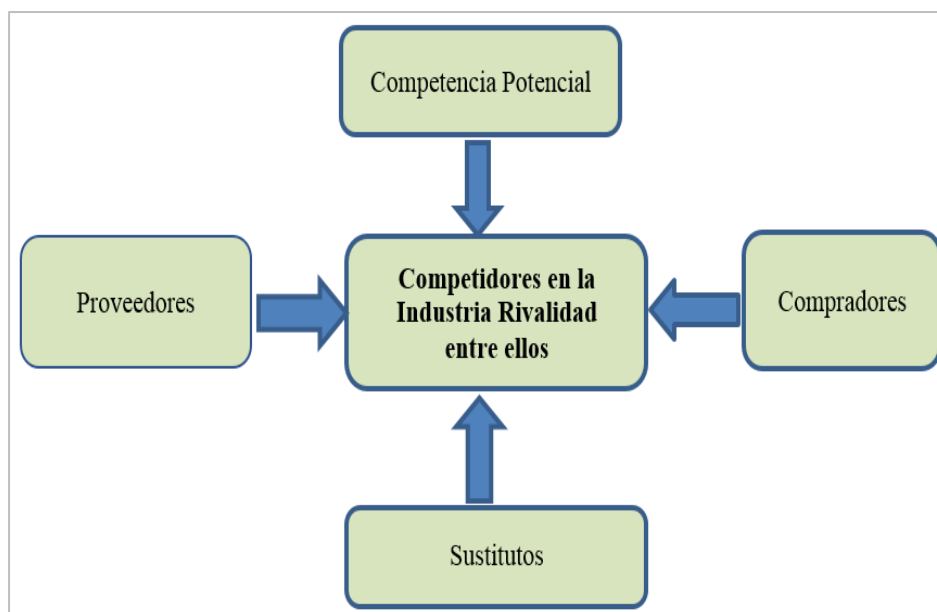


Figura 44. Las cinco fuerzas de Porter

Adaptado de *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de industrias y competidores*, por Porter, 2015.

Tabla 55

Principales Competidores del Sector Microfinanciero

May - 2017	BANCA	Empresas Financieras	CMACS	CRACS	Edpymes	Total
Cantidad de Agencias	58	51	53	9	8	179
Nº de entidades	10	9	7	2	3	31

Nota. Tomado de *Información por tipo de institución financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>

a nivel mundial y nacional. El foro económico mundial [WEF] define la competitividad como “un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel económico de un país” (2016). Los resultados de este reporte Global de Competitividad 2016-2017, arroja al Perú en el Puesto 67 de un total de 138 países a nivel mundial.

D’Alessio (2015) indicó que la medición de la competitividad a nivel mundial se puede dar mediante: (a) International Institute for Management Development [IMD], (b) World Economic Forum [WEF], y a nivel regional se encuentran: (a) índice de competitividad regional de Chile, (b) índice departamental de competitividad estructural de Colombia, (c) Competitividad Estatal de México y (d) Índice de competitividad regional del

Perú. CENTRUM católica Graduate Business School, a nivel nacional, elabora e índice de competitividad regional del Perú (IRCP) bajo la metodología desarrollada por el IMD, que ubica al Perú en la posición 55 de 63 países a nivel mundial, ranking (2016-2017).

La metodología se basa en cuatro pilares: (a) El desempeño económico, que se mide a través de una medición económica doméstica, inversión extranjera, empleo y los precios cuyo fin es analizar la situación macroeconómica del país; (b) la eficiencia gubernamental, el resultado se basa en la eficiencia de los recursos públicos, políticas fiscales, legislación de los negocios y marco social, su finalidad es ver el grado en que estas políticas son capaces de conducir a una competitividad mundial; (c) la eficiencia en los negocios, que se soportan en la productividad y eficiencia, el mercado laboral, las finanzas, las buenas prácticas gerenciales actitudes y valores, este resultado permite analizar si el entorno nacional de las empresas conducen a un buen desenvolvimiento de las mismas, las cuales deben de destacarse por su innovación, rentabilidad y responsabilidad; (d) la infraestructura, compuesto por su infraestructura básica, científica, tecnológicas, salud, medio ambiente y educación, su análisis se basa en si estos recursos son capaces de poder satisfacer las necesidades de las empresas (PUCP, 2017).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Según D'Alessio (2015), la competitividad implica fundamentalmente productividad, sea de una nación, región, estado, distrito, ciudad, corporación, unidad de negocio, o cualquier organización, por lo tanto, la estrategia de una organización debe ir a la par de la mejora en su productividad, de lo contrario se puede fracasar. El sector microfinanciero de la Región Junín, presenta dentro de sus principales ventajas competitivas:

- Amplio conocimiento y experiencia del sector microfinanciero y estrecha relación con los clientes.
- Personas altamente capacitadas.

- Políticas de riesgo flexibles, ágiles en tiempos de respuesta y rápida adaptabilidad a los cambios.
- Diversidad de productos orientados al perfil y necesidad de cliente.
- Rentabilidad financiera que permite manejar los costos y precios de los productos crediticios.

Estas ventajas deberán ir acompañadas de estrategias para lograr el futuro planteado para el sector, las principales estrategias externas alternativas para hacer frente a sus principales competidores en este caso la Banca múltiple, el sector no bancario y los informales (ver Tabla 56).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector

En los últimos años se han generado abundantes discusiones nacionales, sobre el sector microfinanciero del país, el escepticismo que se tenía en los años ochenta, cambió por un singular optimismo en los últimos años, debido al panorama tan amplio y positivo, que mostraba al Perú como el mejor entorno para las microfinanzas. El panorama se muestra cada vez más atractivo para activar estructuras de fomento conjunto para el desarrollo de las microfinanzas, el entorno competitivo genera constantemente atmósferas innovadoras las cuales impulsan la conglomeración de las instituciones microfinancieras en clústeres económicos para el desarrollo de este sector.

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinaria y servicios, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes y hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente,

Tabla 56

Estrategias Alternativas y Específicas para el Sector Microfinanciero Región Junín

ITEM	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS
E1	Defensivas - Aventura conjunta - Penetración de mercado	FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)
E2	Integración vertical hacia atrás	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)
E3	Intensiva - Desarrollo de productos	FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internaciones como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".
E4	Intensivas - desarrollo de producto	FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)
E5	Integración vertical hacia adelante	FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)
E6	Integración horizontal	FO6: Mayor fortalecimiento patrimonial a través de adquisiciones y fusiones con otras entidades del Sistema financiero (F4; O5)
E7	Defensivas - Aventura conjunta - Intensiva - Penetración en el mercados	FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)
E9	Intensivas - Penetración de mercados	FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)
E10	Intensivas - Penetración en el mercado	FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)
E11	Integración vertical hacia atrás	DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)
E12	Intensivas - desarrollo de producto	DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)
E14	Intensivas - Penetración en el mercado - Desarrollo de productos	DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)
E17	Defensiva - Aventura conjunta / Intensiva - Penetración en el mercado	FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)
E18	Intensiva - Desarrollo de productos	FA2: Establecer la educación financiera como diferencial del sector, incluyéndolo dentro de la oferta de valor, mediante cursos y capacitaciones al cliente logrando la fidelización del mismo. (F1, F2,F4,A1, A4,A5)
E19	Intensivas - Penetración en el mercado	FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)
E21	Desarrollo de productos	FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.
E22	Penetración en el mercado	FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.
E23	Desarrollo de productos	FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.
E24	Intensivas - desarrollo de producto	DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)
E28	Desarrollo de productos - Desarrollo de mercados	DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.
E29	Desarrollo de productos	DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.

Nota. Adaptado de "Estrategias alternativas y específicas," por D'Alessio, 2015

muchos clústeres incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como: universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico (Porter, 2015). Una empresa u organización puede entrar en un clúster para crecer junto a sus compañeros, en el caso del sector microfinanciero las razones para generar clústeres se pueden dar con la finalidad de potenciar su desarrollo a nivel macroeconómico, microeconómico y de la política organizacional, entre estos pueden darse los siguientes clústeres.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A continuación, se detallan los principales clústeres identificados para el sector microfinanciero de la región Junín y las razones estratégicas y operativas para su conformación (ver Tabla 57).

9.5. Conclusiones

En el Perú el sector microfinanciero es uno de los más competitivos del país, no existe un acuerdo o modelo exacto de competitividad, pues se define en condicionantes diferentes ya sean de mercado, ingresos reales, población total de una nación, región o sector industrial, se tiene muchas aproximaciones para el análisis competitivo, uno de los más utilizados es el que realiza Michael Porter en sus estrategia competitiva, la cual es utilizada en el capítulo IX del presente trabajo, el cual permite determinar las cinco fuerzas de la competencia para el sector microfinanciero de la región Junín, determinando las principales estrategias que se convertirán en las ventajas competitivas del sector frente a los competidores identificados para este sector. Asimismo estas estrategias permiten realizar un análisis de los principales clústeres que se podrán generar con el sector mostrando sus principales estrategias y razones de creación.

Tabla 57

Identificación de Posibles Clústeres Generados para el Sector Microfinanciero Región Junín

Nivel	Detalle	Razones	Participantes
Macroeconómico	Clúster de fomento de la Pequeña y Microempresa	Estratégicas	Ministerio de la Producción Sector microfinanciero de la Región Junín Ministerio de trabajo y promoción del empleo. Cámara de comercio Superintendencia de banca, seguros y AFP's Organizaciones no gubernamentales Universidades públicas y privadas de la Región Junín
Microeconómico	Clúster de Formalización de la Pequeña y Microempresa	Operativas	Asociaciones productivas Superintendencia Nacional Tributaria Municipalidades de la Región Junín. Sector microfinanciero de la Región Junín. Universidades públicas y privadas de la Región Junín
Macroeconómico	Clúster de Asesoría y capacitación empresarial	Estratégicas	Asociaciones productivas Cámara de comercio. Municipalidades de la Región Junín. Organizaciones no gubernamentales Sector microfinanciero de la Región Junín. Ministerio de la Producción
Macroeconómico	Clúster de Innovación, tecnología y financiamiento Internacional	Estratégicas	Superintendencia de banca, seguros y AFP's Organizaciones no gubernamentales internacionales Sector microfinanciero de la Región Junín. FINTECH y Blockchain relacionados a tecnología microfinanciera.

Nota. Adaptado de "Identificación de posibles clústeres generados," por D'Alessio, 2015.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Posterior a haber identificado y desarrollado todos los procesos del Planeamiento estratégico, se realiza un análisis completo de todas las principales etapas de este proceso, en el Plan estratégico integral del sector microfinanciero de la Región Junín, el cual se muestra en la tabla del Plan Estratégico Integral para el Sector Microfinanciero de la Región Junín al 2022

10.2. Conclusiones Finales

El desarrollo del presente trabajo permite concluir de la siguiente manera.

1. La situación económica actual del sector microfinanciero en la región Junín, muestra una relación directa entre el crecimiento del sector y el desempeño económico de la región. Los resultados económicos actuales y la evolución histórica creciente de los principales indicadores analizados en el presente trabajo tales como: la colocación directa, depósitos, índice de morosidad, indicadores de inclusión financiera y la participación de mercado.
2. A pesar de los años y la experiencia del sector, el riesgo operativo sigue siendo una debilidad contundente en las organizaciones que conforman el sector de la Región. Los grandes procesos, operativo y crediticio, aún no cuentan con una automatización al 100%. En la actualidad aún hay procesos manuales que siguen exponiendo riesgos que generan un impacto negativo en la cartera de créditos, las provisiones y por último en la rentabilidad.
3. Considerando que uno de los principales objetivos de las microfinanzas, es la disminuir los índices de pobreza a través de la bancarización, a pesar que a lo largo de los años ha mostrado un incremento anual del 7.91% en promedio, aún existe un mercado no atendido del 63% a nivel nacional, lo que sostiene que las estrategias

aplicadas no han sido lo suficientemente efectivas para lograr mejores indicadores, debido también a la falta de seguimiento a los resultados obtenidos en los principales proyectos pilotos impulsados por la SBS.

4. La participación de mercado del sector microfinanciero en la región tiene como principal competidor a la banca múltiple en una diferencia de 11 puntos porcentuales, la participación de mercado que presenta la banca múltiple se debe al segmento de mercado al que va dirigido, tienen la mayor concentración en créditos Gran empresa, mediana empresa e hipotecario, los cuales en ticket promedio tienen mucha ventaja en comparación al sector microfinanciero ya que estos lideran la participación de mercado en créditos a la pequeña y micro empresa.
5. La composición de la cartera de créditos en el sector microfinanciero a junio del 2017 muestra que el sector aún viene enfocándose en su principal core business, con una particularidad en los créditos de tipo corporativo donde tiene el 90% de participación, sin embargo en gran empresa no cuenta con operaciones realizadas a la fecha, en mediana empresa cuenta con una participación de 16%, en pequeña empresa de 57%, en microempresa de 83%, en créditos de consumo tienen una participación de 48% y en créditos hipotecarios de 29%
6. El sector aún no muestra indicios e índices de una adecuada gestión ecoeficiente la cual busca el óptimo uso de los recursos en las organizaciones que conforman el sector en la región.
7. El sector microfinanciero en la región Junín a través de CMAC Huancayo, cuenta con programas de educación financiera para los colegios, demostrando su compromiso de mejorar el índice de bancarización, trabajando con estrategias a largo plazo.

10.3.Recomendaciones Finales

Para cumplir el planeamiento estratégico establecido para el sector, se plantea las siguientes recomendaciones.

1. El superintendente encargado de la SBS debe preocuparse en generar mecanismos para reportar a tiempo los tipos de crédito en el sector microfinanciero y el destino de crédito de cada uno ellos a fin de incrementar los créditos destinados a las microempresas que son parte del core business de las instituciones microfinancieras.
2. Los gerentes financieros del sector deben generar planes de trabajo enfocados no sólo en la generación de intereses devengados, sino también generar portafolios de inversiones de los excedentes, así como fondearse a través de emisión de bonos, para lo cual es necesario trabajar de manera conjunta con la gerencia de operaciones y comercial para mejorar los indicadores de clasificación de riesgos y poder acceder a mayores fuentes de fondeo
3. Los líderes de las instituciones microfinancieras que conforman el sector deben conformar alianzas estratégicas con empresas que hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación para crear y/o ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa (FINTECH, blockchain) con la finalidad de reducir los altos costos en el otorgamiento de créditos de manera tradicional, este proceso deberá de ser paulatino con la finalidad de mejorar sus procesos utilizando la tecnología como principal aliado. Se tiene un caso de éxito con el BIM el cual se podría replicar a nivel regional.
4. Los líderes de las instituciones microfinancieras deberán revisar la tecnología crediticia que vienen utilizando, orientándola a las nuevas tendencias que se están aplicando a nivel internacional utilizando el comportamiento de los clientes, así

- como el uso de las redes sociales para la evaluación de los créditos a otorgar.
5. El responsable de la SBS debe impulsar la bancarización a través de las principales gerencias comerciales de las instituciones microfinancieras, motivándolos a proponer programas que impulsen las colocaciones y la modificación de sus políticas de crédito que faciliten el ingreso a mercados no atendidos con riesgo controlado.
 6. Los gerentes de las instituciones microfinancieras deberán implementar dentro de sus políticas de remuneración variable, indicadores que midan su desempeño vinculado a la educación financiera dirigido a clientes bancarizados con la finalidad de reducir la morosidad.
 7. Se recomienda a los gerentes de riesgo de las instituciones microfinancieras, revisar las políticas de cobranza, con la finalidad de migrar del modelo de evaluación crediticia actual a un modelo que apoye a la recuperación de créditos en tiempos más cortos.
 8. La constante pérdida de rentabilidad generada por la competencia de precios entre las empresas que componen el sector se podrá reducir con la aplicación de las estrategias establecidas en el presente trabajo, los gerentes de las instituciones microfinancieras, deberán buscar ser más competitivos a corto plazo con la optimización de los procesos mediante el uso de la tecnología como su principal aliado.
 9. Se recomienda a los gerentes y ejecutivos encargados de las instituciones microfinancieras, implementar las estrategias obtenidas en el presente trabajo realizado mediante el análisis de la situación actual, así como el análisis externo e interno del sector, los cuales sirvieron de insumo para lograr el presente plan estratégico, con el que podrá conseguir la visión establecida para el sector

microfinanciero de la Región Junín 2017-2022.

10.4. Futuro del Sector Microfinanciero del Sector de la Región Junín

D'Alessio (2015) indicó que: “después de haber concluido con un plan estratégico, es ideal presentar una foto del momento presente y la maqueta del futuro”. De esta manera un tomador de decisiones verá una oportunidad y se lanzará con valentía. A continuación, se muestra el escenario futuro que se espera obtener para el sector microfinanciero, no sin antes mostrar la situación actual en la que se encuentran las instituciones microfinancieras del sector. En función a la situación actual y escenario futuro deseado para el sector microfinanciero, los criterios a utilizar se consideran en función los criterios planteados por Wootton y Horne (2001) referenciados por D'Alessio (2015), en el cual determinó como criterios a la competitividad, controlabilidad, factibilidad, impacto y riesgo. En cuanto a la competitividad, la región Junín constituye un mercado atractivo para el escenario actual del sector microfinanciero es altamente competitivo, aunque las ventajas competitivas como sector que ofrece, no son del todo impactantes por el débil aprovechamiento de las oportunidades, la tecnología brinda herramientas que permitirán generar en el 2022 ventajas competitivas basadas en estrategias de tecnología móvil, tecnología digital, metodologías de evaluación digitales, entre otros que la harán diferente a los demás sectores sobre todo a los productos sustitutos y a posibles nuevos entrantes (ver Tabla 58).

Para la controlabilidad de todos los objetivos planteados con la finalidad de lograr la visión y la misión esperada, se tiene al tablero de control balanceado, en el que se alinean la visión, misión, los valores con los OLP, OCP y las estrategias a ser implementadas. En cuanto a la compatibilidad, el 37% de bancarización que se presenta en la actualidad genera un escenario sumamente atractivo para lograr los objetivos formulados al 2022, los cuales desean ampliar el mercado no bancarizado al 57%, actualmente el gobierno enfoca sus estrategias en la inclusión financiera a través de programas de educación financiera que

permite llegar a los sectores menos favorecidos generando conocimiento, confianza y sobre todo mejorando la calidad de vida de los habitantes del país.

Tabla 58

Objetivos de Largo Plazo Alcanzados, Sector Microfinanciero de la Región Junín

Objetivos de Largo Plazo		Actual 2017	Futura 2022
OLP 1.	Lograr que el acierre del 2022 el índice de inclusión financiera sea 53.64%. A la fecha el índice de inclusión financiera de la Región Junín, según informe SBS de diciembre 2016 asciende a 33.64%, tomando en consideración del número de deudores respecto a la población adulta de la región.	37%	55%
OLP 2	Lograr que, al cierre del 2022, el nivel de ingresos financieros se incremente en 5% anual en las Financieras, en 10% anual en las CMAC, CRAC y Edpymes.	8%	10%
OLP 3.	Lograr que al 2022 el Sistema Microfinanciero alcance una rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 1.54% en las CMACs, el 0.46% en las CRAC, el 1.19% en las Financieras, 0.54% en las Edpymes. A la fecha el ROE estimado de la Región en función a la participación de la región a nivel país es: en las CMAC 1.04%, en las CRAC es -0.40%; de las Financieras es 1.19% y de las Edpymes 0.04%. Según reporte estadístico de la SBS a julio 2017.	1.04%	1.54%

Nota. Adaptado de “Situación presente y los Objetivos de largo plazo alcanzados”, por D’Alessio, 2015

Con respecto a la factibilidad, el plan estratégico planteado para el sector microfinanciero de la región Junín al 2022, considera dentro de la Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo, el detalle de todos los recursos que se utilizarán para hacer factible, cada objetivo y actividad a realizar con el firme propósito de obtener los resultados esperados al 2022. El impacto que se genera para el sector microfinanciero de la región Junín, se mide por el incremento de la participación de mercado en colocaciones directas y depósitos, con el firme objetivo de superar a la banca múltiple, principal competidor para el sector (ver Tabla 58).

Asimismo, se mide mediante la disminución de la morosidad y sobre todo el incremento en la bancarización esperada al 2022. En cuanto a los riesgos, estos son inminentes, no asumirlos considerando el escenario que se presenta actualmente para el sector microfinanciero, sería un error, las estrategias a establecer, las acciones generadas para cada objetivo de corto y largo plazo, generan riesgo en la contundencia de su aplicación, pero el dejar de actuar podría generar mayores riesgos por la inoperancia.

Tabla 59

Plan Estratégico Integral para el Sector Microfinanciero de la Región Junín al 2022

		Visión					
Al 2022 ser el sector que promueva el desarrollo de la población con limitado acceso al crédito de la Región Junín, a través de la inclusión financiera y una gestión orientada a generar rentabilidad y valor compartido con los grupos de interés, ofreciendo productos con altos estándares de calidad e innovación que contribuyan a mejorar su calidad de vida.		Objetivos a largo plazo			Intereses Organizacionales	Valores	Código de Ética
		OLP1	OLP2	OLP3	Incremento del índice de inclusión financiera. Generar rentabilidad de manera sostenible.	Gobierno Corporativo. Que promueva un clima de respeto a cada agente relacionado a la organización, la generación de valor, solidez y eficiencia en la sociedad.	Las actividades del Sector Microfinanciero se deben enmarcar según las exigencias de la normativa interna y externa.
Estrategias	Lograr que el acierre del 2022 el índice de inclusión financiera sea 55%. A la fecha el índice de inclusión financiera de la Región Junín, según informe SBS de diciembre 2016 asciende a 37%, tomando en consideración del número de deudores respecto a la población adulta de la región.		Lograr que, al cierre del 2022, el nivel de ingresos financieros se incremente en 5% anual en las Financieras, en 10% anual en las CMAC, CRAC y Edpymes.	Lograr que al 2022 el Sistema Microfinanciero alcance una rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) del 1.54% en las CMACs, el 0.46% en las CRAC, el 1.19% en las Financieras, 0.54% en las Edpymes. A la fecha el ROE estimado de la Región en función a la participación de la región a nivel país es: en las CMAC 1.04%, en las CRAC es -0.40%, de las Financieras es 1.19% y de las Edpymes 0.04%. Según reporte estadístico de la SBS a julio 2017			
	FO1: Buscar alianzas estratégicas con plataformas digitales modelo FINTECH que permita reducir costos operativos e incrementar el % de inclusión financiera en la región. (F5; O1; O2; O4; O6)		X				
	FO2: Identificar las zonas rurales donde hay poco o nulo acceso a internet y concretar convenios con las principales empresas de Telecomunicaciones de la Región. (F1; F4; F7; O1; O2; O4; O6; O7)	X		P1		Sostenibilidad a todo nivel, salud microfinanciera, medio ambiente, optimización de recursos e impacto social	Respeto por la confidencialidad de la información de los clientes.
	FO3: Diseñar productos alineados a las necesidades de la población en Junín. Por ejemplo: Créditos Estudiantiles así como de Agua y Saneamiento a través de organismos internacionales como Kiva o Vitanna; Créditos género (mujer). Programas con el Banco Mundial como "Water.org".		X		P2	Diversificación de productos, flexibilidad y adaptabilidad a las necesidades del cliente	Integridad. Obrando con rectitud y apego a sus principios y valores, los cuales defenderán ante cualquier situación o circunstancia, que acredite un trabajo decente, razonable y justo, demostrando coherencia en el decir y actuar.
	FO4: Desarrollo de nuevos productos con políticas flexibles dirigidos a mercados no atendidos por el sistema financiero tradicional: credisemanales, prendarios semanales, etc. (F1; F2; F3; F7; O1; O2)		X		P3	Modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia (ATM software, internet, red de oficinas)	Prevenir actos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
	FO5: Implementar "modelos de evaluación crediticia" a través del uso de modelos psicométricos y nuevas tendencias que permitan agilizar tiempos llamados: Fast Track. (F1; F2; F3; F5; F7; O1; O4; O6; O7)	X			P4	Innovación e implementación tecnológica constante.	
	FO7: Expandir la red de agencias en la Región Junín, hacia los mercados con mayor % de crecimiento económico y a los de menor participación de las instituciones microfinancieras a través de convenios con el Banco de la Nación y otros organismos del Estado (F1; F2; F3; F4; O1; O2; O7)	X	X	P5		Comunicación interna y externa efectiva, manteniendo bien informados a los asociados y al público, con datos veraces y actualizados	Excelencia. Que nos lleve a la búsqueda constante de la creación de valor en cada uno de nuestros procesos y acciones.
	FO8: Implementar programas de certificación de riesgo para administradores o gerentes de agencias que les otorgue mayor autonomía en el proceso de admisión del riesgo crediticio. (F1; F2; F3; O1; O7)	X			P6	Calidad de portafolio, ofreciendo productos para promover industrias sostenibles y en expansión	
	FO9: Proponer al ente regulador la implementación de herramientas de blockchain para consolidar información de la evaluación de los deudores con la finalidad de reducir el costo del proceso crediticio así como mitigar el riesgo de sobreendeudamiento. (F1; F2; F3; O4; O6)	X					
	FO10: Realizar convenios con empresas de servicios básicos y empresas municipales para obtener información de población no bancarizada para ampliar la cartera de potenciales clientes. (F1; F2; F7; O1; O2)		X	P7		Fomentar alternativas accesibles y atractivas de financiamiento	Mejora continua en el desarrollo de productos con altos estándares de calidad.
DO1: Búsqueda permanente de fuentes de fondeo de bajo costo, plazos adecuados para evitar el descalce financiero y fondeos específicos para el desarrollo de productos de impacto social en la región. (D3,D5,O2,O3,O5)		X		P8	Fortalecimiento de la educación al cliente interno y externo	Innovación. Para explorar, analizar y proponer alternativas de mejora de nuestros procesos y nuestros productos aprovechando las oportunidades que ayuden a alcanzar el éxito de la empresa	
DO2: Implementar nuevas estrategias de cobranza temprana y tardía a través del uso de aplicativos móviles, mensajes de texto y call center especializado para cada tramo y tipo de producto aplicando la segmentación por estilos de vida. (D1,D5,O4)		X		P9	Accesibilidad y producto personalizado	Proporcionar al mercado y a la sociedad información veraz, clara y transparente, en el momento oportuno.	
DO4: Desarrollar aplicativos móviles y páginas webs que permitan realizar consultas y transacciones rápidas y en tiempo real para reducir el uso de canales tradicionales de atención y costos; llegando así a mercados no atendidos. (D1, D2, O1, O2, O6)	X						
DO5: Desarrollar un plan de medios que fortalezca y posicione la marca en el mercado, destacando el buen gobierno corporativo, los valores institucionales, la solidez patrimonial y responsabilidad social, para ser atractivo al buen recurso humano e inversionistas. (D4, D8, O5)		X					
FA1: Establecer alianzas estratégicas con score de buro para cliente no bancarizado implementar mitigadores de riesgo para el cliente no bancarizado. Así mismo, buscar colaterales tales como, seguros de crédito, líneas de fondeo de bajo costo o no reembolsables que permita explorar mercados no atendidos en la región Junín. (F1,F5,A1,A5)						Vocación de servicio. Es la auténtica predisposición y entrega para servir a los demás regalándole una experiencia extraordinaria.	
FA3: Elaborar programas de educación financiera con módulos orientados a grupos de emprendedores, grupos de mujeres y otros, de zonas rurales y periféricas de la Región Junín para evitar que a futuro realicen operaciones con informales que les genere elevados costos de financiamiento, posicionando de esta forma la marca. (F1, F2; A5)	OCP 1.1. Desarrollar e implementar 3 programas de educación financiera para los niños y adolescentes de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la región Junín.	OCP 2.1. Incrementar 5% anual los ingresos financieros en las empresas financieras y en 10% anual los ingresos financieros de las CMAC, CRAC y EDPYMES					
FA5: Contratar pólizas de seguro que mitiguen el impacto de eventos de riesgo producidos por factores externos naturales, siniestros, políticos y sociales.	OCP 1.2. Desarrollar e implementar 1 programa anual de emprendimiento de nuevos negocios sostenibles para las mujeres de los Distritos de mayor porcentaje de población rural de la Región Junín.		OCP 3.2. Crecimiento de la cartera de colocaciones en 4% anual en las Financieras, de 25% anual los 3 primeros años y de 20% el 4to y 5to año en las CMAC, de 70% los dos primeros años, de 40% el tercer año, de 25% el cuarto y quinto año en las CRAC y mantener la cartera de colocaciones en las Edpymes.				
FA6: Impulsar el uso del BIM en los clientes actuales y nuevos para generar transacciones con el uso de dinero electrónico lo cual permitirá tener una base de datos que permita desarrollar productos, acorde a sus reales necesidades.	OCP 1.3. Establecer 1 convenio por año con las distintas organizaciones para llegar en conjunto a las comunidades con nulo o limitado acceso al crédito.		OCP 3.3. Mantener el índice de morosidad del Sector Microfinanciero el cual es de 4.5% a julio del 2017.				
FA7: Impulsar el uso de inteligencia comercial para ampliar el número de clientes y ampliar el ticket promedio hasta 5,000 soles.	OCP 1.4. Crear de 21 a 30 oficinas compartidas con el Banco de la Nación al 2022, en las diversas provincias de la región Junín tales como: Chanchamayo, Chupaca, Concepción, Huancayo, Jauja, Junín, Satipo, Tarma y Yauli.		OCP 3.4. Disminuir el ratio cartera vencida / provisiones en 10% anual en las financieras, CMAC, CRAC y Edpymes.				
DA1: Diseño de productos alineados a la conservación de la ecología y preservación del medio ambiente, que permita obtener fondos del exterior y mejorar la imagen del sector respecto a la responsabilidad social. (D3, A7)			OCP 3.5. Incrementar la utilidad neta a través de ingresos no financieros con un crecimiento de 30% anual para financieras y CMAC y de 20% anual para CRAC y Edpymes.				
DA2: Implementar gradualmente ERPs integrales que aseguren la seguridad y calidad de la información, que mitigue el riesgo de pérdida a causa de factores externos o naturales. (D1, D7, A7)							
DA5: Obtener líneas de fondeo específicas no reembolsables o a largo plazo; orientadas a proyectos sociales de alto impacto que promuevan el incremento de la inclusión financiera.							
DA6: Participar activamente de los diversos congresos internacionales para ampliar el networking de la organización, implementar nuevas tendencias que fomenten la innovación y el uso de nuevas tecnologías.							
	Perspectiva						
	Ciente	Financiera					

Referencias

- América Economía (2011). *Ranking multilatinas*. Recuperado de <https://rankings.americaeconomia.com/2011/multilatinas/ranking-multilatinas-completo.php>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2012). *Indicadores regionales*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/default.aspx?sec=1>
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF Perú]. (2016). *Resumen Ejecutivo Diciembre 2016*. Recuperado de http://asomifperu.com/web/descarga/estadistica/Resumen_Ejecutivo_Diciembre_2016.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Nota semanal N°8 febrero 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/ns-08-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Nota semanal N°48 2016*. Recuperado de (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-48-2016.pdf>)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017d). *Reporte de estabilidad financiera mayo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017e). *Reporte de inflación junio 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017f). *Resumen Informativo Semanal N°28*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-28-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] Sede Huancayo. (2017). *Macro Región Centro*.

Principales Indicadores. Huancayo: Unidad de estudios económicos BCRP-Sede Huancayo.

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015). *Ranking Microscopio Global 2015:*

Análisis del entorno para la inclusión financiera. Recuperado de

<https://www.microfinancegateway.org/es/library/microscopio-global-2015-an%C3%A1lisis-del-entorno-para-la-inclusi%C3%B3n-financiera>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2017). *Corporación Interamericana de*

inversiones. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/corporacion-interamericana-de-inversiones,5762.html>

Banco Mundial. (2016). *Inclusión financiera: panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo. (2017). *Gobierno Corporativo Estructura*

Organizacional. Recuperado de

https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_GobiernoCor/PCM_frmEstructuraOrg.aspx?codigo=18

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo. (2017). *Productos y Servicios*. Recuperado

https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_ProdServicios/PCM_frmSubProAho.aspx?id=SA001&cCodigo=29

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo. (2017). *Nuestra Caja*. Recuperado de

https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?codigo=

Caja rural de Ahorro y Crédito del Centro. (2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de

http://www.cajacentro.com.pe/CC_Archivos/CC_Publicacion/MEN_ANUAL_2016.pdf

Caja rural de Ahorro y Crédito del Centro. (2016). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.cajacentro.com.pe/nosotros/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario/>

CENTRUM (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Recuperado de

http://www.detrasdela cortina.com.pe/download/IndiceProgresoSocialRegional2016_documento.pdf

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (3ra. ed.). Lima, Perú:

Pearson educación de Perú SA.

Financiera Crediscotia. (2017). *Personas y Negocios*. Recuperado de

<http://www.crediscotia.com.pe/Personas/default>

Financiera TFC. (2017). *Conócenos*. Recuperado de <http://tfc.com.pe/conocenos>

Grameen Bank. (2017). *Introducción*. Recuperado de <http://www.grameen.com/introduction/>

Hartmann, F.H. (1957/1983). *The relations of nations*. (6th ed.), New York, NY: Macmillan

Hartmann, F. H. (1957/1983). *Teoría tridimensional de las relaciones*. Ciudad: Editorial

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2016). *Índice de Percepción de la*

Corrupción 2016. Recuperado de <http://transparencia.org.es/ipc-2016/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Anuario de Estadísticas*

ambientales 2013. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/Menu>

[Recursivo/publicaciones_digita les/Est/Lib1140/cap01.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/Menu)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015a). *Informe técnico N°3 –*

Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre 2017. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Población 2000-2015*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Población en edad de trabajar, según ámbito geográfico, 2004-2015*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2015d). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014*. Recuperado de <https://www.Instituto Nacional de Estadística e>

[Informática.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016a). *Demografía Empresarial en el Perú*. Recuperado de <https://www.Instituto Nacional de Estadística e>

[Informática.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Nota de prensa: En el año 2015 el Producto Bruto Interno creció en 19 departamentos*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2015-el-producto-bruto-interno-crecio-en-19-departamentos-9203/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2015*. Recuperado de

http://webinei.inei.gov.pe/anda_inei/index.php/catalog/276

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Nota de prensa: El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Informe técnico N°7 – Producción nacional mayo 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_produccion-nacional-julio2017.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Informe técnico N°3 – “Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf.
- Integración y desarrollo. (2013). *Integración y desarrollo regional – local 2013*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?tbm=isch&q=mapa+de+junin+sin+fondo&spell=1&sa=X&ved=0ahUKEwj27dTgNfVAhUH0SYKHWZdD5cQvwUIISgA&biw=1273&bih=629&dpr=1#imgdii=FyH2ITfOD93YEM:&imgcr=DefXqQzbgUxW-M:>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Evolución del Saldo e intercambio comercial*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/saldos_e_intercambio/2016/RM_Saldo_Mayo_2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Plan estratégico Nacional del Turismo del Perú*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-estrategico-nacional-de-turismo/>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Unidades mineras en producción y proyectos de exploración*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=521>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco Macroeconómico Multianual 2017 –*

2019. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2017-2019.pdf>
- Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2016). Índice de Competitividad Regional 2016. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/libro_icrp.pdf
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: whit a new introducción*. New York, NY: The Free Press
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. (8va. Ed.). España: T.G. Soler
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª. ed.) México: Pearson.
- Sociedad de Comercio Exterior. (2014). *Datacomex N°017. Junio 2014*. Recuperado de <http://www.comexperu.org.pe/archivos/DataCOMEX/datacomex017.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS]. (2014). *Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Junio/CIIF-0001-jn2014.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS]. (2016a). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. Diciembre 2016*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#.
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS]. (2017a). *Cajas municipales. Boletín informativo mensual julio 2017*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS].

(2017b). *Cajas rurales. Boletín informativo mensual julio 2017*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS].

(2017c). *Carpeta de información del sistema financiero*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS].

(2017d). *Edpymes. Boletín informativo mensual julio 2017*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS].

(2017e). *Empresas Financieras. Boletín informativo mensual julio 2017*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones [SBS].

(2017f). *Información por tipo de institución financiera*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017g). *Sistema Financiero Peruano*.

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Abril/SF-0003-ab2017.PDF>

Trivelli, C. (2016). *Un año con BIM*. Recuperado de [http://iep.org.pe/noticias/ano-bim-](http://iep.org.pe/noticias/ano-bim-carolina-trivelli/)

[carolina-trivelli/](http://iep.org.pe/noticias/ano-bim-carolina-trivelli/)

Universidad San Martín de Porres (2016). *Observatorio Turístico del Perú*. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/>

Wootton, S. & Horne, T. (2001). *Strategic thinking: A step-by-step approach to strategy* (2nd

ed.). London, England: Kogan page

World Economic Forum [WEF]. (2016a). *Ranking de competitividad*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017->

World Economic Forum [WEF]. (2016b). *The global competitiveness report 2016-2017*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

World Economic Forum [WEF]. (2016c). *The global information technology report 2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=PER>).



Apéndice A: Entrevista a la CMAC Huancayo S.A.

Dirigido a: Gerente de Inteligencia de Negocios.

Administración y Gerencia

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?
Sí, se cuenta con un área de planeamiento.
2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual del sector microfinanciero?
Sí.
3. ¿Siente Ud. Que ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?
Sí.
4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?
Sí.
5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?
Sí.
6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?
Sí.
7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?
Sí.
8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?
Sí.
9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?
Sí.
10. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?
Sí.
11. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

12. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

No al 100%.

Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

13. ¿A qué nivel socioeconómico está orientado sus productos y servicios?

NSE B, C y D.

14. ¿La participación de mercado se ha incrementado? ¿Por qué?

Sí, debido al posicionamiento y estrategias aplicadas.

15. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

Sí, pero hace falta mayor inversión en herramientas tecnológicas que contribuya a un análisis más eficiente y a la toma de decisiones.

16. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Recurso humano.

17. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional?

Sí.

18. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

Crecimiento.

19. ¿Cree que la marca de su organización está bien posicionada? ¿Por qué?

Sí, a nivel regional, actualmente se viene trabajando a nivel nacional.

20. ¿Considera a las Fintech un competidor potencial o un socio estratégico?

No lo considera como socio ni como competencia.

Operaciones & logística e infraestructura

21. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

Ahorristas.

22. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Se evalúa constantemente los procesos.

23. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Sí.

24. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

25. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

26. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de operaciones?

Sí.

27. ¿El margen de contribución en su agencia es positivo?

Sí.

28. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

Conocimiento del cliente y el recurso humano.

29. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Presupuestos anuales.

30. ¿Se cotiza en bolsa?

No.

31. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Sí.

32. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

33. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

1 vez al año.

34. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Sí.

35. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

36. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

37. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servis?

Sí.

38. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí.

39. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí.

40. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí.

41. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

42. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

43. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

44. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí.

45. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

46. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

Sí, pero en mejora constante.

47. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí.

48. ¿Se terciariza esta actividad toda o en parte?

Sí.

49. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Sí.

50. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí.



Apéndice B: Entrevista a la CMAC Huancayo S.A.

Dirigido a: Gerente de Agencia.

Administración y Gerencia

¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

Sí, hasta el 2018, actualmente se encuentran en un cumplimiento del 55%.

1. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual del sector microfinanciero?

Sí.

2. ¿Siente Ud. Que ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí.

3. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Sí. Seguimiento continuo de avances y metas a nivel institucional sí, de agencia no.

4. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Sí, contribuye a la agilidad.

5. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí.

6. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Sí.

7. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí.

8. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí.

9. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Sí.

10. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

11. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Sí, se cuenta manuales de funciones y procedimientos.

Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

12. ¿A qué nivel socioeconómico está orientado sus productos y servicios?

NSE B, C y D.

13. ¿La participación de mercado se ha incrementado? ¿Por qué?

Sí. Apertura de más agencias, nuevos productos

14. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

Sí.

15. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

El recurso humano, el servicio personalizado.

16. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional? ¿Por qué?

No se tiene definifno claramente el objetivo que persigue la organización: diferenciación o liderazgo enn costos.

17. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

Crecimiento.

18. ¿Cree que la marca de su organización está bien posicionada? ¿Por qué?

Sí. Ha sido elegido como empresa de mayor reconocimiento de marca a nivel de instituciones Microfinancieras.

19. ¿Cuáles son los canales de atención con los que cuenta actualmente?

Red de Agencias, Cajeros automáticos, Página Web, App, Agentes corresponsales y Banca telefónica.

20. ¿Considera a las Fintech un competidor potencial o un socio estratégico?

Socio estratégico.

Operaciones & logística e infraestructura

21. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

Ahorristas.

22. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Constantemente se van innovando y corrigiendo.

23. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Sí.

24. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

25. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

26. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de operaciones?

Sí.

27. ¿El margen de contribución en su agencia es positivo?

Sí.

28. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

Recursos humanos.

29. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Si, caja chica, caja general.

30. ¿Se cotiza en bolsa?

Mediano plazo.

31. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Todos.

32. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí, pero a medias.

33. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

1 vez al año.

34. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Si, transaccional, autoritario.

35. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

36. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

37. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servis?

Sí.

38. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí.

39. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí.

40. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí.

41. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

42. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

43. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

44. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí.

45. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

46. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

Sí.

47. ¿Qué porcentaje de los recursos se asignan para desarrollar estas actividades?

10%.

48. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí.

49. ¿Se terciariza esta actividad toda o en parte?

Sí.

50. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Sí.

51. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí.

Apéndice C: Entrevista a la CRAC del Centro S.A.

Dirigido a: Gerente Comercial.

Administración y Gerencia

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

Sí.

2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual del sector microfinanciero?

Sí.

3. ¿Siente Ud. Que ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí. El modelo comercial se ha ajustado hasta lograr uno efectivo debido a la libertad que ha provisto la Gerencia General.

4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Sí. Principalmente de la CMAC Huancayo S.A.

5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Sí, el diseño es horizontal, todo el personal conoce a todos los directivos, se les brinda información sobre los avances, se tienen los objetivos claros.

6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí.

7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Sí.

8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí.

9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí, el ambiente es muy amigable, existe mucha comunicación.

10. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Sí. Se está en el promedio del mercado.

11. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

12. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Se han aplicado modelos de otras organizaciones referentes, como organización nueva constantemente se están realizando cambios y mejoras.

Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

13. ¿A qué nivel socioeconómico está orientado sus productos y servicios?

NSE B, C y D.

14. ¿La participación de mercado se ha incrementado? ¿Por qué?

Sí.

15. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

No, se está creando, solo se cuenta con una persona que analice big data, tendencia de mercado.

16. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Calidad de atención.

17. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional? ¿Por qué?

El precio está por debajo del mercado considerando todos los productos.

18. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

Crecimiento, porque existe muy poca bancarización.

19. ¿Cree que la marca de su organización está bien posicionada? ¿Por qué?

Está en proceso, actualmente se le viene comparando con la más grande CMAC de Junín.

20. ¿Cuáles son los canales de atención con los que cuenta actualmente?

Red de Agencias, Oficinas informativas, consultas por Internet, convenio con Interbank y BCP canales de recaudación, central telefónica.

21. ¿Considera a las Fintech un competidor potencial o un socio estratégico?

La considera banca paralela e informal.

Operaciones & logística e infraestructura

22. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

Captación de fondos mediante ahorristas. Convenio con Centinel para central de riesgo, Detecta para seguro de desgravamen.

23. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Constantemente se van innovando y corrigiendo.

24. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Sí.

25. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

26. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

27. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de operaciones?

Sí.

28. ¿El margen de contribución en su agencia es positivo?

Sí.

29. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

Recursos humanos y estrategia comercial.

30. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Presupuestos anuales.

31. ¿Se cotiza en bolsa?

No.

32. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Sí.

33. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

34. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

1 vez al año.

35. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Sí.

36. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

37. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

38. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servis?

Sí.

39. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí, cada coordinador debe realizar coaching a su equipo de asesores.

40. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí.

41. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí.

42. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

43. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

44. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

45. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí, en trabajo conjunto con la Universidad Continental, mediante becas educativas.

46. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

47. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

No, por el momento.

48. ¿Qué porcentaje de los recursos se asignan para desarrollar estas actividades?

-

49. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí.

50. ¿Se terciariza esta actividad toda o en parte?

Sí, en parte.

51. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Sí.

52. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí.

Apéndice D: Entrevista a MIBANCO Banco de la Microempresa S.A.

Dirigido a: Gerente de Agencia.

Comercial

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

Sí.

2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual del sector microfinanciero?

Sí.

3. ¿Siente Ud. Que ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí. El modelo comercial exige ejercer un liderazgo transformacional y buscar la mejora continua.

4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Sí. La unidad de planeamiento e inteligencia comercial envían reportes de participación de mercado por cada zona. Se monitorea constantemente a la competencia para no perder competitividad, sobre todo en nuestra plaza (Huancayo) ya que la CMAC Huancayo lidera nuestro Sector

5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Sí, sin embargo debido al proceso de fusión, hay muchas áreas dentro de la gerencia comercial que tienen funciones similares que quita eficiencia a los procesos

6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí. A excepción de puestos de mandos medios en la gerencia comercial que aún no se define el grado de jerarquía como ya lo hemos señalado por temas de la fusión Edyfiicar - Mibanco

7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Sí.

8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí.

9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí, el clima es favorable para la productividad.

10. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Por temas de fusión existen dos bandas salariales, las que manejaba Edyficar y las de Mibanco. La banda salarial de Edyficar de mandos medios hacia arriba es superior en Edyficar, mientras que en Mibanco es de mandos medios para abajo

11. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

12. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Se han aplicado modelos de otras organizaciones referentes.

Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

13. ¿A qué nivel socioeconómico está orientado sus productos y servicios?

NSE B, C y D.

14. ¿La participación de mercado se ha incrementado? ¿Por qué?

Sí. Fusión por absorción, lo que ha generado mayor fuerza de ventas

15. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

Si.

16. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Posicionamiento de la marca

17. ¿Los precios son adecuados y siguen una política de precios organizacional? ¿Por qué?

El precio está en promedio del mercado considerando todos los productos.

18. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?

Crecimiento, porque existe una tasa alta de la población no bancarizada en el Perú

19. ¿Cree que la marca de su organización está bien posicionada? ¿Por qué?

Si, Principalmente por el trabajo realizado en los orígenes por el Grupo ACP

20. ¿Cuáles son los canales de atención con los que cuenta actualmente?

Red de Agencias, Oficinas informativas, consultas por Internet, APP, central telefónica.

21. ¿Considera a las Fintech un competidor potencial o un socio estratégico?

La considera como un agente generador de sobreendeudamiento por la informalidad de su operatividad ya que no es regulada por la SBS y no reporta las Centrales de riesgos.

Operaciones & logística e infraestructura

22. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

Captación de fondos mediante ahorristas. Banco de segundo piso, Centrales de riesgo, empresas del grupo económico para temas de seguros (Protecta), empresas de caudales

23. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Constantemente se van innovando y corrigiendo.

24. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Sí.

25. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

26. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

27. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de operaciones?

Sí.

28. ¿El margen de contribución en su agencia es positivo?

No

29. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

Sobre exceso de costos por carga laboral producto de la fusión Mibanco - Edyficar.

30. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Presupuestos anuales.

31. ¿Se cotiza en bolsa?

No. Pero como grupo económico, sí.

32. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Sí. Riesgo Crediticio, operacional, de Liquidéz y mercado, reputacional

33. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

34. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

1 vez al año.

35. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Sí.

36. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

37. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

38. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servis?

Sí.

39. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí, cada agencia cuenta con Jefes de crédito los cuales permiten tener mayor llegada en la fuerza de ventas, asimismo ocurre en el área de operaciones y cobranzas.

40. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí.

41. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí.

42. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

43. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

44. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

45. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí, Mibanco cuenta con muy buenas políticas de capacitación y convenios educativos muy buenos para los colaboradores, principalmente con ESAN.

46. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

47. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

si

48. ¿Qué porcentaje de los recursos se asignan para desarrollar estas actividades?

No maneja esa información

49. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí.

50. ¿Se terciariza esta actividad toda o en parte?

Sí, en parte, principalmente los estudios de mercado

51. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Sí.

52. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí.

Apéndice E: Entrevista a Carolina Trivelli.

Proyecto BIM Perú

En una entrevista realizada a la Dra. Carolina Trivelli, en el 8° Congreso de Asomicrofinanzas en la ciudad de Medellín (Colombia) realizada el 16 de agosto del 2017, informó que el modelo Perú es referente a nivel de Latinoamérica; sin embargo, no ha alcanzado aún el impacto esperado por varios factores, el motivo principal es el desinterés del actual gobierno, existe una falta de regulación respecto a la acreditación de los pagos, considerando que el sustento de haber realizado adecuadamente la transacción puede ser a través de un mensaje de texto (SMS) al celular del usuario, lo cual no está contemplado en los procedimientos de fiscalización de la autoridad tributaria (SUNAT), y cuando se realiza una auditoría a los contribuyentes se les exige presentar en físico el comprobante de pago; asimismo las personas que hagan uso del BIM solo tendrán un mensaje de texto, el mismo que no podrá ser almacenado en el dispositivo celular del usuario por el periodo exigido por la SUNAT.

Otro factor es la falta de capacitación y constante motivación en el uso de dinero electrónico por parte del usuario final. Asimismo, ella sustenta que una de las iniciativas de mayor impacto en inclusión financiera es el Programa Juntos, a través del cual se genera un vínculo financiero con la población rural, el cual en su diseño incluye capacitación en educación financiera, conocimiento que es transmitido a los miembros de la familia y que podría generar el hábito de realizar transacciones financieras.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, entre el tercer trimestre del 2014 y 2015, se ha incrementado en un hogar más, el uso de las tecnologías de la información, teniendo que de cada 100, 90 hogares ya están utilizando herramientas tecnológicas, asimismo, el 25.3% de hogares ya poseen telefonía fija, donde Lima Metropolitana concentra el mayor uso con un 53%, mientras que en el área rural y en el resto

urbano, se ha visto una reducción en el uso de la telefonía fija de un 0.7 y 2.6 puntos porcentuales, respectivamente, esto se debe a la migración a redes móviles.

