

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE
IMPULSARON EL DESEMPEÑO DE LAS CAJAS RURALES DE
AHORRO Y CRÉDITO REGULADAS POR LA SBS DEL PERÚ
DURANTE LOS AÑOS 2010-2015. CASO DE ESTUDIO: CAJA
RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.**

**Tesis presentada para obtener el título en profesional de Licenciado en Gestión,
con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

CAINICELA VILLALOBOS, Adali

20095171

SEDANO GAMBOA, Marilin

20114840

Asesoradas por: Mgtr. Rubiani Oliver Guardamino Baskovich

Lima, 30 de enero de 2017

La tesis

IDENTIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN QUE IMPULSARON EL DESEMPEÑO DE LAS CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO REGULADAS POR LA SBS DEL PERÚ DURANTE LOS AÑOS 2010-2015. CASO DE ESTUDIO: CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.

ha sido aprobada.

Presidente del Jurado

Mgtr. Juan Francisco Bertolotto Yecguanchuy

Asesor de la Tesis

Mgtr. Rubiani Oliver Guardamino Baskovich

Tercer Jurado

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

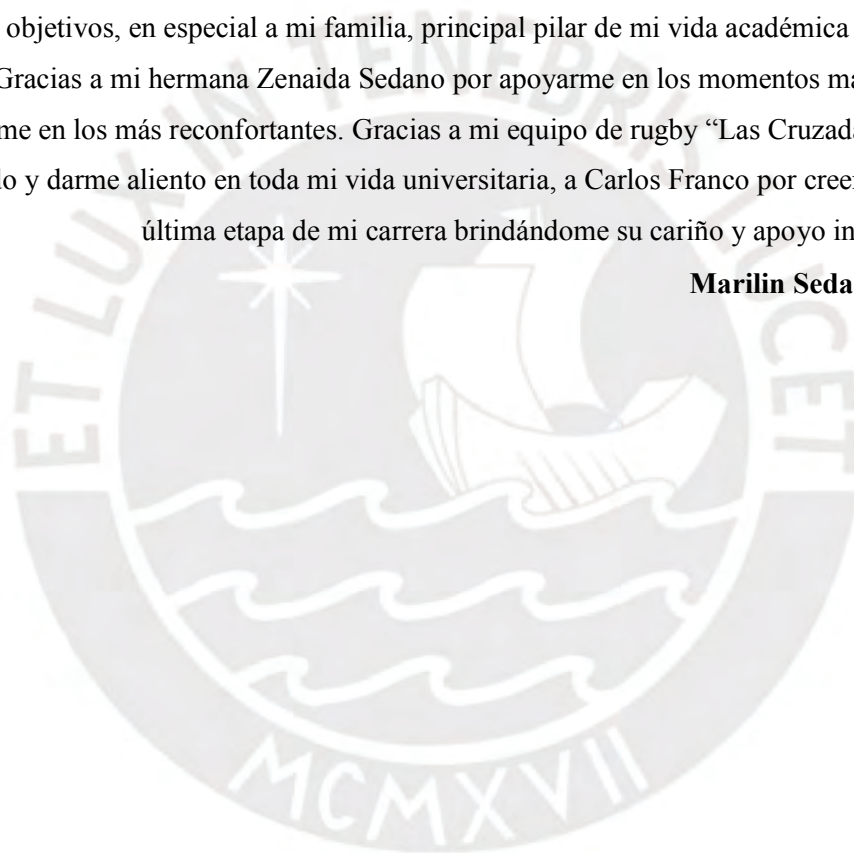
A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y estar conmigo en cada paso que doy.
A mi mamita Antuca, por ser mi ángel guardián y ser un ejemplo de fortaleza, lucha y amor.
A mi madre y a mi padre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores y
motivación constante.

A mi hermana Gianella, por siempre haberme brindado su apoyo y cariño.
Finalmente, a Ainsworth Noriega, que durante estos años de carrera ha sabido cómo apoyarme,
gracias por tu amor incondicional.

Adalí Cainicela Villalobos

Dedico a esta Tesis a todas las personas que creyeron y confiaron en nosotras para lograr
nuestros objetivos, en especial a mi familia, principal pilar de mi vida académica y formación
integral. Gracias a mi hermana Zenaida Sedano por apoyarme en los momentos más difíciles y
acompañarme en los más reconfortantes. Gracias a mi equipo de rugby “Las Cruzadas” por estar
a mi lado y darme aliento en toda mi vida universitaria, a Carlos Franco por creer en mí en la
última etapa de mi carrera brindándome su cariño y apoyo incondicional.

Marilin Sedano Gamboa



No podríamos culminar este trabajo de investigación sin antes agradecer a nuestra compañera y coautora intelectual de este estudio, Marilyn López, por su aporte, tiempo y dedicación.

A nuestro asesor Rubiani Guardamino y a la profesora Martha Pacheco por guiarnos en ésta última etapa de nuestra carrera universitaria. Principalmente por habernos dado la oportunidad de recurrir a su capacidad intelectual para el proceso de titulación.

Además, agradecemos a nuestros familiares y amigos, ya que con su permanente apoyo y comprensión nos ayudaron a alcanzar nuestra meta deseada.

Para finalizar agradecemos al Gerente General Enrique Orezza de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes por su colaboración y a todo su equipo de trabajo, por la confianza brindada para poder estudiar su institución y culminar con nuestro trabajo de investigación.



TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Antecedentes al problema de investigación	2
2. Problema de investigación	2
3. Justificación	3
4. Objetivos de la investigación	4
5. Pregunta de investigación	5
6. Viabilidad y limitaciones	5
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL Y MARCO TEÓRICO	7
1. Marco Contextual	7
1.1. Descripción general de las microfinanzas en el Perú	7
1.2. Desarrollo del sector microfinanciero en el Perú	10
1.3. Marco legal peruano en la que se desarrollan las instituciones microfinancieras	11
1.4. La evolución de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	12
1.5. Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en cifras a través de los años (2010-2015)	15
2. Marco Teórico	21
2.1. Indicadores de desempeño en la gestión financiera	21
2.2. Enfoques teóricos de gestión que inciden en el desempeño organizacional	24
2.3. Gestión del riesgo en las microfinanzas	28
2.4. Hallazgos de estudios previos de mejores prácticas de gestión en instituciones microfinancieras	30
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	35
1. Alcance de estudio	35
2. Tipo de diseño metodológico	36
3. Muestra de expertos	37
4. Herramientas de recojo de información	38
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO	41
1. Análisis bajo la metodología CAMEL de la situación microfinanciera del 2010-2015 – análisis cuantitativo	41
2. Análisis del sector microfinanciero enfocado en las cajas rurales de ahorro y crédito según las clasificadoras de riesgo en relación a los resultados de la metodología CAMEL	47
2.1. Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes	48
2.2. Caja Rural Nuestra Gente	51
2.3. Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas	53
2.4. Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren	54
2.5. Caja Rural Prymera	55
2.6. Caja Rural de Ahorro y Credinka	57

2.7.	Caja Libertadores de Ayacucho	58
2.8.	Caja Rural Sipán	62
2.9.	Caja Rural Cajamarca	66
CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO		70
1.	Descripción organizacional	70
2.	Evaluación de factores de la capacidad interna que influyen en el desempeño organizacional según el marco de referencia del BID	71
2.1.	Dirección estratégica	71
2.2.	Gestión financiera	72
2.3.	Estructura organizacional e infraestructura organizacional	77
2.4.	Sistemas, procesos y dimensiones de los recursos humanos	78
2.5.	Gestión de procesos de programas y servicios dentro de la organización	80
2.6.	Vínculos organizacionales	82
3.	Lineamientos de política para un mejor desempeño en la gestión financiera y organizacional	83
3.1.	Gestión Financiera	83
3.2.	Gestión Organizacional	84
CONCLUSIONES		88
RECOMENDACIONES		90
REFERENCIAS		91
ANEXO A: CRÉDITOS DIRECTOS POR TIPO DE CRÉDITO DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS DEL PERÚ DEL 2010 AL 2015 (EN MILES DE SOLES).....		96
ANEXO B: FUSIONES Y LIQUIDACIONES DE LAS IMF EN EL 2014-2015		98
ANEXO C: MOROSIDAD SEGÚN TIPO DE CRÉDITO		100
ANEXO D: CAPTACIÓN POR TIPO DE CRÉDITO		101
ANEXO E: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL CAMEL Y EL BID		102
ANEXO F: MATRIZ DE CONSISTENCIA		103
ANEXO G: PONDERACIÓN Y CONGLOMERADO DE RATIOS FINANCIEROS		105
ANEXO H: CALIFICACIÓN CAMEL POR RATIOS FINANCIEROS DE LAS CRAC'S 2010 -2015		106
ANEXO I: CALIFICACIÓN CAMEL DE CRAC'S POR AÑO		107
ANEXO J: RESUMEN COMPARATIVO DE LOS HALLAZGOS ENTRE LAS CRAC'S ..		109
ANEXO K: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS		110
ANEXO L: ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS, EVIDENCIAS, SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS (ENTRE LAS METODOLOGÍAS CAMEL Y BID).....		111
ANEXO M: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....		115

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Microfinanzas.....	8
Tabla 2: CMAC, CRAC, Edpymes y Financieras a diciembre del 2015.....	9
Tabla 3: Total Créditos (en miles de nuevos soles).....	15
Tabla 4: Promedio de crédito por CRAC.....	16
Tabla 5: Número total del CRAC's (2010-2015).....	16
Tabla 6: Esquema metodológico de la investigación	37
Tabla 7: Factores CAMEL, ratios y definición	41
Tabla 8: Umbrales de cada indicador financiero utilizando las entidades microfinancieras.....	44
Tabla 9: Interpretación y estandarización de umbrales	44
Tabla 10: Ratios Total CRAC	45
Tabla 11: Análisis CAMEL TOTAL CRAC	45
Tabla 12: Ponderación General de TOTAL CRAC.....	46
Tabla 13: Ponderación general de las CRAC en el 2014	46
Tabla 14: Análisis CAMEL de Caja Los Andes	48
Tabla 15: Calidad de Activos CRAC Los Andes.....	48
Tabla 16: Posicionamiento del 2010 al 2015 CRAC Los Andes.....	49
Tabla 17: Evolución de Colocaciones de CRAC Los Andes	49
Tabla 18: Solvencia bajo el análisis CAMEL de CRAC Los Andes.....	50
Tabla 19: Adecuación de Capital CRAC Los Andes.....	51
Tabla 20: Análisis CAMEL de Caja Nuestra Gente.....	51
Tabla 21: Solvencia CRAC Nuestra Gente.....	52
Tabla 22: Análisis CAMEL de Caja Nuestra Gente.....	53
Tabla 23: Análisis CAMEL de Caja Profinanzas.....	53
Tabla 24: Adecuación de Capital CRAC Profinanzas.....	53
Tabla 25: Rentabilidad CRAC Profinanzas	54
Tabla 26: Análisis CAMEL de Caja Señor de Luren	54
Tabla 27: Adecuación de capital CRAC Señor de Luren.....	55
Tabla 28: Adecuación de capital CRAC Señor de Luren.....	55
Tabla 29: Análisis CAMEL de Caja Prymera.....	56
Tabla 30: Calidad de Activos CRAC Prymera	56
Tabla 31: Análisis CAMEL de Caja Credinka.....	57
Tabla 32: Análisis CAMEL de CRAC Libertadores de Ayacucho	58
Tabla 33: Gestión CRAC Libertadores de Ayacucho	59
Tabla 34: Participación de CRAC	60
Tabla 35: Rentabilidad CRAC Libertadores de Ayacucho	60
Tabla 36: Calidad de Activos CRAC Libertadores de Ayacucho	61
Tabla 37: Análisis CAMEL de CRAC Sipán.....	63
Tabla 38: Adecuación Capital CRAC Sipán.....	63
Tabla 39: Calidad de Activos CRAC Sipán.....	64

Tabla 40: Gestión CRAC Sipán	65
Tabla 41: Rentabilidad de Activos CRAC Sipán.....	65
Tabla 42: Liquidez CRAC Sipán.....	66
Tabla 43: Análisis CAMEL de CRAC Cajamarca	66
Tabla 44: Calidad de activos CRAC Cajamarca.....	67
Tabla 45: Colocaciones total de CRAC Cajamarca	67
Tabla 46: Rentabilidad CRAC Cajamarca.....	68
Tabla 47: Rubros de la cartera de crédito (2010 – 2015) en miles de nuevos soles	73
Tabla 48: Rubros de los depósitos (2010 – 2015) en miles de nuevos soles	74
Tabla 49: Composición de Patrimonio (2010-2015).....	68
Tabla 50: ROE y ROA de las CRACs (2015).....	68



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Créditos directos por tipo de crédito de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (en miles de soles)	3
Figura 2: Puntaje total del Perú según factores de inclusión financiera al 2015.....	11
Figura 3: Total de Créditos Directos por Caja Rural de Ahorro y Crédito	16
Figura 4: Evolución de colocaciones por tipo de créditos (2010-2013-2015).....	17
Figura 5: Morosidad total de las CRAC (2010-2015).....	18
Figura 6: Morosidad de las CRAC por tipo de crédito (2010-2015).....	19
Figura 7: Tipo de captaciones de crédito de las CRAC (2010-2015).....	19
Figura 8: Total de captaciones de créditos de las CRAC's (2010-2015).....	20
Figura 9: Captaciones de crédito por CRAC (2010-2015)	20
Figura 10: Castigos realizados CRAC Los Andes	50
Figura 11: Ratio Global de CRAC Señor de Luren	52
Figura 12: Provisiones / Cartera Atrasada (%) CRAC Prymera vs. Total CRAC	56
Figura 13: Ratio Global (%) CRAC Credinka vs. Total CRAC.....	57
Figura 14: Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%) CRAC Libertadores de Ayacucho	59
Figura 15: Cartera de Alto Riesgo/ Créditos Directos CRAC Libertadores de Ayacucho y Total CRAC	62
Figura 16: Cartera de Alto Riesgo CRAC Sipán	64
Figura 17: Cartera de alto riesgo de CRAC Cajamarca vs Total CRAC	67
Figura 18: Composición del activo del año 2015.....	73
Figura 19: Composición del pasivo del año 2015.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años las instituciones microfinancieras peruanas han demostrado un crecimiento óptimo logrando así mayor cantidad de captación de créditos en sectores no atendidos por la banca comercial. Esto, a pesar que en los últimos años la economía mundial y local no fue favorable para su desarrollo. Sin embargo, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) han tenido una caída en sus colocaciones, mientras que las demás entidades microfinancieras las mantuvieron o incrementaron.

Las CRAC se especializan en otorgar crédito a pequeñas y microempresas, que son sectores que se encuentran manteniendo una tendencia creciente en nuestra economía y que constituyen un porcentaje elevado del número total de empresas peruanas. Es por ello, que surge el interés por conocer qué factores internos en relación a su capacidad organizacional están limitando el crecimiento de las CRAC dentro del marco de la gestión.

Esta investigación posee un alcance exploratorio y mantiene un enfoque mixto explicativo secuencial, en la que primero se analiza la parte cuantitativa seguida del análisis cualitativo. En primer lugar, se realizó una recopilación de los ratios financieros de todas las instituciones microfinancieras del año 2010 al 2015. Esta información se obtuvo del portal de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y se realizó una metodología cuantitativa que ayudó a observar qué entidades tienen mayor fragilidad financiera ponderando todo el sector mencionado. Con los resultados obtenidos se identificó el año con mayor fragilidad financiera del sistema y además, las CRAC que en ese periodo demostraron un mejor y peor desenvolvimiento. El primer análisis se sustenta mediante información de las clasificadoras de riesgo y estados financieros para conocer cuál ha sido su probable gestión que los llevó a obtener dichos resultados. Luego se centra el estudio en un análisis de caso en específico de una CRAC que ha logrado un desenvolvimiento por encima del promedio. Finalmente, se codifican y analizan las entrevistas realizada a distintos gerentes de la entidad en estudio.

Se considera que un aporte principal de la presente tesis de investigación son los hallazgos de las prácticas gestión en relación a la capacidad interna de las CRAC en un entorno no tan favorable.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal identificar las prácticas de gestión de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS que permiten que se mantengan sanas y rentables. Para lograr dicho objetivo, se aplican herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo de manera secuencial para analizar los resultados de manera que se identifique los factores relevantes de gestión de las CRAC y luego realizar un análisis de caso.

En el primer capítulo, se presentan los antecedentes del problema de investigación, se detalla el problema y la justificación, se presentan los objetivos de la investigación así como se formulan las preguntas de investigación y, finalmente, se explica la viabilidad del estudio.

En el segundo capítulo, se ahonda en la definición de microfinanzas, se explica el contexto en las que las instituciones microfinancieras se encuentran, se presenta el marco legal en las que se desenvuelve y se comenta la evolución de las CRAC en el Perú. Por otro lado, se aterriza el marco teórico explicando los factores que enmarcan el desempeño, la evaluación organizacional y la gestión de riesgos en las microfinanzas. Para concluir esta sección se busca resaltar cuáles son los factores de gestión propuestos por distintos autores que desencadenan un óptimo desempeño en la gestión interna.

En el tercer capítulo, se desarrolla la metodología de investigación la cual consiste en un enfoque mixto, con un alcance exploratorio y diseño explicativo secuencial.

En el cuarto capítulo, se realiza un análisis cuantitativo basado en la metodología CAMEL, la cual ayuda a poder analizar qué entidades microfinancieras presentaron una adecuada gestión ante su exposición a su fragilidad financiera. Luego de ello, se procede con el análisis cualitativo, donde se busca explicar qué factores incidieron en los resultados encontrados tomando como base la información brindada por las clasificadoras de riesgo durante el periodo 2010-2015.

En el quinto capítulo, se realiza el análisis del caso para lo cual se centra el estudio en la evaluación de desempeño organizacional propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo que establece ciertos factores para evaluar la capacidad interna de una organización. Además, esta sección se complementa con las entrevistas realizadas y el análisis cuantitativo. Seguidamente, se exponen los lineamientos de política de mejora de desempeño y se identifican las prácticas de gestión más relevantes de las CRAC reguladas por la SBS.

Finalmente, se abordan las conclusiones y recomendaciones de la investigación que buscan responder las preguntas de investigación planteadas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En la siguiente sección se presentarán los antecedentes y el problema de investigación, para luego justificarlos. Seguidamente, se explicarán los objetivos y preguntas de investigación; y finalmente, se comentará acerca de la viabilidad del presente estudio.

1. Antecedentes al problema de investigación

Las Instituciones Microfinancieras (en adelante denominada IMF) han ayudado a convertir el sector de la pequeña y microempresa en sujetos de crédito, aportando a su desarrollo y crecimiento sostenible. A su vez, han promovido una cultura de pago a tiempo e inculcado la noción del “microahorro” en su segmento de mercado rural, que no había sido tomado en cuenta por la banca comercial.

Sin embargo, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (en adelante denominada CRAC), que son IMFs especializadas en brindar crédito al sector agrario, se ven amenazadas de ser absorbidas por la incursión de la banca comercial al microcrédito rural o en el peor de los casos ser liquidadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante denominada SBS) por no cumplir con los requisitos mínimos. Si bien es cierto, los bancos no están enfocados en los pobres, dado el tamaño tan pequeño de sus préstamos y su poco conocimiento en el mercado; en la actualidad, han observado que dicho sector está dando resultados favorables (Rivera, 2012). La literatura revisada nos indica algunos factores de gestión que podrían incidir en el modelo de negocio de las CRACs en el Perú. Entre ellos se encuentran la desigualdad competitiva de las tasas pasivas y activas, el posicionamiento de marca, la diversificación de portafolio, la concentración de mercado, el riesgo de crédito, la eficiencia operativa, entre otros.

2. Problema de investigación

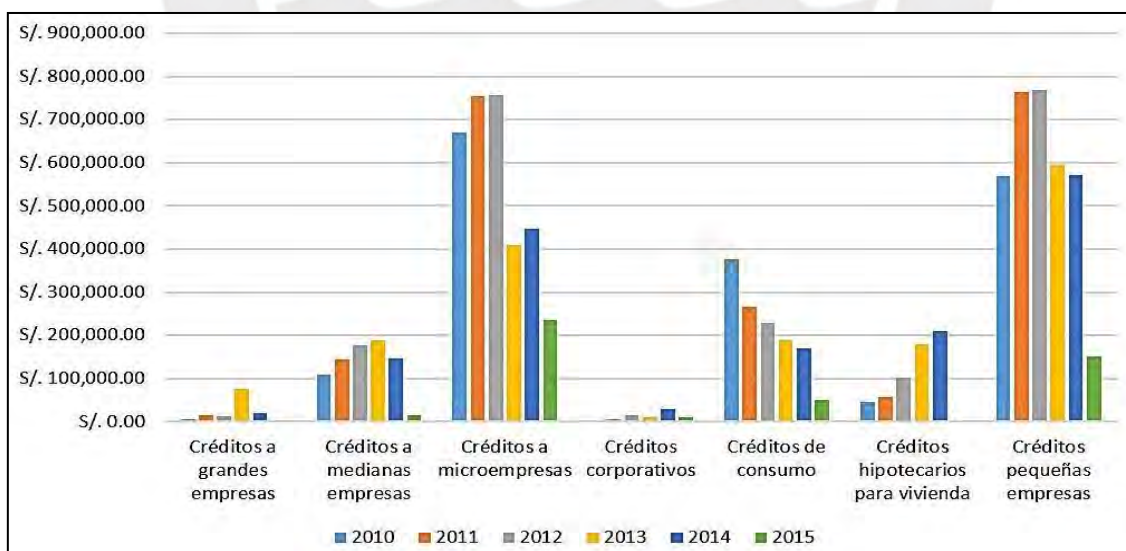
Ante dicha situación, el ingreso de la banca comercial al rubro de microfinanzas es considerada como un peligro para la supervivencia de las cajas rurales, especialmente de aquellas que arrojan resultados negativos en sus ratios financieros. No obstante, según información financiera publicada por la SBS se demuestra que aún existen CRACs que han logrado un buen desenvolvimiento en el sector microfinanciero sin necesidad de tener un respaldo de la banca comercial. Por tal motivo, se plantea la necesidad de conocer cuáles son los posibles factores de gestión implementados para que una CRAC demuestre un sano desenvolvimiento y que les permita mantenerse rentables en el tiempo.

3. Justificación

En los últimos años se ha registrado una acelerada expansión del microcrédito en el Perú las cuales son otorgadas por entidades reguladas como también no reguladas. Para efectos de la investigación se considerará solo a las instituciones microfinancieras supervisadas por la SBS que abarcan a las entidades financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro empresa (en adelante EDPYMEs).

Las CRACs fueron creadas en 1992, durante la administración del gobierno de Fujimori, como instituciones especializadas a servir a la agricultura. Sin embargo, desde el último siglo han diversificado sus operaciones y se enfocaron en otorgar créditos a las pequeñas y microempresas (Conger, Inga y Webb, 2009). No obstante, como se puede observar en la Figura N°1 desde el año 2010 hasta el 2012 el número de créditos directos otorgados por las CRACs, especialmente en pequeñas y microempresas, han evolucionado notablemente. Luego de ello, del 2013 al 2015 la tendencia comienza a ser negativa en dicho sector disminuyendo aproximadamente en la mitad de sus colocaciones por diversos factores que se analizarán en el estudio. Es importante destacar, que los tipos de créditos mencionados se incrementan o han mantenido su número de colocaciones en la mayoría IMF's a excepción de las CRACs y EDPYMEs, como se demuestra en el Anexo A.

Figura 1: Créditos directos por tipo de crédito de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (en miles de soles)



Adaptado de: SBS (2015)

Asimismo, en el periodo de tiempo estudiado también existieron CRACs que se han caracterizado por lograr un desempeño eficiente, el cual se ve reflejado en sus estados financieros. Se busca responder desde un enfoque de gestión por qué este modelo de negocio solo logra

resultados positivos en algunas CRAC si se localiza en un marco donde los créditos totales del sector de pequeñas y microempresas demuestran una tendencia creciente.

Adicionalmente, se tomará como sujeto de estudio a las CRAC, ya que son las únicas IMFs que están decreciendo en mayor magnitud su número de colocaciones en comparación con las otras. Se recolectará información relevante acerca de la situación de dichas entidades en el periodo del 2010 al 2015. Se consideraron dichos años, debido a que el ciclo económico en ese periodo de tiempo no tuvo la misma tendencia favorable para las CRAC, principalmente porque en el 2014 existió una fuerte desaceleración de la economía peruana (BCRP, 2015). Esto conllevó a que el PBI muestre resultados variados, desde un PBI de 8.5% en el 2010 hasta un PBI del 2.4% en el 2014. Algunos de los factores externos que influyeron en la economía local fueron los efectos ambientales, tales como el Fenómeno del Niño que impactaron fuertemente en la actividad primaria lo cual desestabiliza la economía nacional (Equilibrium, 30 de abril de 2014).

Asimismo, se tomará como caso de estudio a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, principalmente por la facilidad en cuanto a accesibilidad de información. Además, la importancia de dicho estudio radica principalmente en establecer los factores internos que impulsan el desenvolvimiento de las CRAC. Esto con la finalidad de aportar conocimiento a un modelo de entidad microfinanciera que muestra un panorama complicado debido a la caída de sus colocaciones en promedio y altos índices de morosidad, la cual llegó a 10.99% en diciembre del 2015 según los indicadores financieros de la SBS.

Finalmente, cabe destacar que la intención de la investigación no es establecer una solución ante la caída de las CRAC ni tampoco se pretende demostrar el impacto que tendría en el Perú la desaparición de estas fuentes de financiamiento. Sino más bien, se busca analizar los factores internos del desenvolvimiento de este modelo de negocio en el mercado peruano en relación a temas de gestión. Al centrar la investigación en el caso de estudio, se podrá identificar más a detalle los factores de gestión que han funcionado en CRAC Los Andes.

4. Objetivos de la investigación

Ante la situación expuesta se establece como objetivo general de la investigación identificar las prácticas de gestión de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS que permiten manejar una adecuada capacidad organizacional en un entorno no tan favorable para las CRACs en el sector microfinanciero entre el 2010 al 2015.

Asimismo, de dicho objetivo general se desagregan objetivos específicos tales como:

- Realizar un diagnóstico de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS mediante la metodología CAMEL.

- Identificar las prácticas de gestión implementadas por las CRAC de los resultados de la metodología CAMEL según las clasificadoras de riesgo.
- Analizar las prácticas de gestión del caso de estudio mediante la metodología BID y compararlo con los resultados obtenidos en la metodología CAMEL.
- Proponer lineamientos de políticas para la mejora del desempeño en la gestión financiera y capacidad organizacional de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.

5. Pregunta de investigación

Luego de definir los objetivos previamente expuestos, se ha planteado la pregunta general que la definimos como: ¿Cuáles han sido las prácticas de gestión de la Cajas Rurales de Ahorro y Crédito que permiten manejar una adecuada capacidad organizacional en un entorno no tan favorable para las CRACs en el sector microfinanciero entre el 2010 al 2015?

Para responder adecuadamente la pregunta general, es pertinente responder a las siguientes preguntas específicas:

- ¿En qué situación se encuentran Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS mediante la metodología CAMEL?
- ¿Cuáles han sido las prácticas de gestión de las CRAC de los resultados de la metodología CAMEL según las clasificadoras de riesgo?
- ¿Cuáles han sido los hallazgos de las prácticas de gestión del caso de estudio mediante la metodología BID en relación a los factores CAMEL?
- ¿Cuáles son los factores de gestión más relevantes que propondría un mejor desempeño en la gestión financiera y capacidad organizacional de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito?

6. Viabilidad y limitaciones

Para alcanzar los objetivos establecidos, es importante considerar los recursos que son necesarios para garantizar la viabilidad del estudio. En primer lugar, se cuenta con acceso de fuentes secundarias de las CRACs. Asimismo, mediante un análisis previo cuantitativo se obtuvo como resultado las CRACs más sobresalientes en relación a sus ratios financieros (CRAC Cajamarca, Los Andes e Incasur). Ante ello, se eligió tomar CRAC Los Andes como caso de estudio, ya que la institución contaba con una oficina en Lima en donde se pudo contactar directamente con el señor Enrique Orezza, Gerente General de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, quien nos dio el acceso para realizar entrevistas a su equipo de trabajo.

Por otro lado, los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la investigación provienen directamente de las dos alumnas autoras del presente estudio. El aporte económico de cada una suma en su conjunto el presupuesto que fue destinado a realizar el viaje al departamento de Puno, con el fin de realizar entrevistas a profundidad con los gerentes de diversas áreas y conocer más a detalle el funcionamiento de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.

En lo que respecta al tiempo necesario para la investigación, se estableció un horario el cual incluyó las actividades necesarias para finalizarlo en el tiempo previsto. De esa manera lograr los objetivos planteados y responder las preguntas de investigación.

En cuanto a la disponibilidad de recursos humanos, se contó con un equipo comprometido, una asesora de metodología (Seminario de Investigación 1) y un asesor con experiencia en el tema de microfinanzas quien dio pautas para dirigir el trabajo. Asimismo, se contó con personas que manejan información y contactos para realizar la investigación.

La presente investigación estuvo sujeta a ciertas limitaciones, una de ellas fue la dificultad para obtener el acceso a entrevistas a expertos que laboran en las clasificadoras de riesgo, que son entidades que manejan fuentes primarias de las CRACs. Para resolver esta situación, se realizó un análisis cualitativo más exhaustivo de información emitida por las clasificadoras de riesgo de todas las CRACs (Class & Asociados, Microrate, Pacific Credit Rating y Equilibrium) comparándolo a su vez con información cuantitativa extraído del portal de la SBS.

Por otra parte, la falta de información bibliográfica y estudios respecto a la situación actual del sistema microfinanciero, en especial el de las CRACs, imposibilitó conocer el ranking comparativo de dichas entidades. Es por ello, que se realizó la metodología CAMEL, el cual permitió identificar las instituciones microfinancieras con menor exposición al riesgo en un escenario no favorable para el sector.

Otro aspecto a considerar fue la lejanía de las oficinas principales de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, ya que éstas se encuentran situadas en diversas provincias del país. Este hecho generó que no se pueda tomar como caso de estudio las otras dos instituciones microfinancieras (CRAC Cajamarca e Incasur) que demostraron en el análisis cuantitativo menor fragilidad financiera.

CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL Y MARCO TEÓRICO

1. Marco Contextual

Se iniciará este capítulo conceptualizando y describiendo las microfinanzas, con ello se busca esclarecer que el caso de las microfinancieras es particular, ya que es una derivación de las finanzas comerciales. Estas suelen nacer como iniciativa social y posteriormente se procede a generar un modelo de lucro, con un público objetivo distinto al de la banca comercial, por ende con características particulares. Asimismo, se explicará la distribución de las IMF según lo establecido por la SBS. Seguidamente, se procederá a contextualizar al sector microfinanciero peruano. Posteriormente, se continuará con una breve exposición acerca del marco regulatorio en las que se encuentran las IMF. Finalmente, se realizará un recopilado de información relacionado a la evolución de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en nuestro país.

Con respecto al marco teórico, se iniciará realizando una breve descripción de los indicadores de desempeño de la gestión financiera. Luego de ello, se procederá a explicar factores de enfoques teóricos de gestión que inciden en el desempeño organizacional. Seguidamente, se caracterizará brevemente algunos factores de la gestión de riesgo en la microfinanzas, para finalmente, describir hallazgos de estudios previos de mejores prácticas de gestión en instituciones microfinancieras.

1.1. Descripción general de las microfinanzas en el Perú

Para entender el contexto de las microfinancieras, se considera necesario iniciar definiendo dicho término. El concepto más corto de microfinanzas se entiende como “llevar el capitalismo hacia los pobres” (Bateman, 2014). La definición de microfinanzas incluso ha evolucionado a “acceso de financiamiento” e “inclusión financiera” (The Consultative Group to Assist the Poor, 1998) que involucra conceptos aún más amplios. Sin embargo, las microfinanzas en términos prácticos significan llevar capital financiero a emprendimientos de pequeña escala, a sectores donde no suele llegar la banca comercial, incluyendo pobres y trabajadores independientes (Morduch, 2013).

Se observa que las microfinanzas como concepción a nivel mundial están asociadas a las personas de bajos recursos, donde la banca comercial no suele tener injerencia.

El concepto de microfinanzas ha evolucionado en Latinoamérica; y ha pasado desde estar asociada, en su nacimiento, a programas de microcrédito, hacia una noción más amplia, asociada a un conjunto de prácticas bancarias destinadas a proveer servicios financieros (créditos, depósitos, transferencia de dinero, seguros, etc.) a personas de bajos recursos, cuya demanda no es cubierta por los bancos comerciales (Aguilar y Galarza, 2013, p. 2).

Para la presente investigación se tomará como definición de microfinanzas al acceso de servicios de financiamiento dirigidos a personas de bajo recursos, incluyendo pobres y trabajadores independientes en donde el sistema tradicional de financiamiento no suele tener mayor injerencia.

Existen algunas ventajas y desventajas de las microfinanzas de acuerdo a Alvarez-Moro (2013 en Mendiola, Aguirre, Aguilar, Chauca, Dávila y Palhua, 2015) mostrado en la siguiente Tabla.

Tabla 1: Microfinanzas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Permiten la inclusión en el sistema financiero de las personas con menos ingresos, tradicionalmente marginadas de aquel. • Hacen posible que personas con pocos medios económicos puedan realizar proyectos, más allá de sus posibilidades, lo que permite su desarrollo. • Están especialmente dirigidas a ayudar a las personas más desfavorecidas. • Implican desarrollos de negocios, ya que el desembolso de los préstamos son para usos específicos. • Los entes prestatarios que ofrecen microcréditos pertenecen a la comunidad local, conocen su ambiente y están cerca para apoyar. • Las microfinanzas brindan una mejor alternativa al más desfavorecido, en comparación con los agiotistas y/o prestamistas informales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobreendeudamiento. Las personas que obtienen un microcrédito y pagan oportunamente quedan registradas como clientes con buen historial crediticio. Pero utilizan luego esta información para obtener al mismo tiempo más microcréditos en otras entidades. Debido a lo competitivo del mercado, existen instituciones que, en su afán de alcanzar metas de colocaciones, no miden la capacidad de endeudamiento del cliente. • El destino del principal producto de las microfinanzas (el microcrédito) no cumple con el propósito para el cual se otorga, es decir, invertir en la fuente de ingresos del cliente y, por lo tanto, tener y generar más ingresos. • Migración de clientes a la banca tradicional, debido a la falta de productos y servicios crediticios. • Cobertura geográfica y plataforma web limitadas

Una vez que se ha comprendido el concepto las microfinanzas es necesario saber que para que existan necesitan de instituciones. Por ello las microfinanzas permanentemente buscan construir instituciones financieras que provean paquetes de servicios financieros a los pobres, atraigan depósitos domésticos convirtiéndolos en fuentes de financiamiento y les brinde soporte a través de seguros y otros servicios financieros (Aguilar y Galarza, 2013).

Las instituciones que realizan estas actividades son denominadas Instituciones Microfinancieras. Estas deben considerar que las microfinanzas son actividades muy sensibles a sus costos, rentabilidad y valor social (Rahman, 2010) por lo que en muchos contextos para que pueda operar a su máximo potencial es necesario la intervención del estado en conjunto con donaciones de ONG's y socios fundadores que apoyen con capital privado es sus inicios, hasta que las IMFs puedan gestionar y atraer sus propios recursos y usen capital privado para seguir su funcionamiento (Rahman, 2010).

En el 2011, las entidades financieras se dividían entre empresas bancarias, financieras y microfinancieras no bancarias en la cual se encontraban las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, que representaban el 38% del total del sistema; las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito que representaban un 32%; y por último, las Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresa que tenía una participación del 30%.

Según lo establecido por la SBS, el sector microfinanciero actual de nuestro país se encuentra dividido en dos grupos. En primer lugar, se consideran las instituciones supervisadas que incluyen a las CMAC, CRAC, Edpymes, Mibanco, financieras especializadas y la banca múltiple. Por otro lado, se encuentran las instituciones no supervisadas tales como las ONG y cooperativas. Para efectos de la investigación solo se considerarán como IMF a las CMAC, CRAC, Edpymes y financieras.

Por tanto, cabe resaltar que hasta diciembre del 2015 el sector microfinanciero peruano contaba con doce Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), siete Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), doce Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME) y once financieras. En la tabla 2, que se muestra a continuación, se puede observar qué entidades conforman cada tipo de IMF hasta fines del año 2015.

Tabla 2: CMAC, CRAC, Edpymes y Financieras a diciembre del 2015

CMAC	CRAC	Edpymes	Financieras
Arequipa	Cajamarca	Alternativa	Crediscotia
Cusco	Chavín	Acceso Crediticio	TFC S.A.
Del Santa	Sipán	Credivisión	Compartamos
Huancayo	Los Andes	Marcimex	Confianza
Ica	Prymera	Raíz	Efectiva
Maynas	Incasur	Solidaridad	Qapaq
Paíta	del Centro	Micasita	UNO
Piura		Credijet	América
Sullana		Inversiones La Cruz	Mitsui Auto
Tacna		BBVA Consumer Finance	Proempresa
Trujillo		GMG	Credinka
Lima		Santander	

Seguidamente, se describirán las instituciones microfinancieras mencionadas, según Conger et al. (2009). En primer lugar, las empresas financieras son instituciones reguladas que hasta el año 2009 no ofrecían cuentas corrientes, pero sí otros servicios bancarios en general. Mantienen su enfoque hacia las microfinanzas ya que muchas de ellas anteriormente eran Edpymes y pasaron a convertirse en financieras.

En segundo lugar, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son instituciones reguladas cuyo propietario es el gobierno municipal; sin embargo, no es controlada mayoritariamente por este. Éstas pueden recibir depósitos y tienen una especialización en otorgar préstamos a pequeñas y microempresas. Hace varios años, solo podían realizar sus operaciones dentro de la región. A partir del 2002 ya están autorizadas para operar en cualquier lugar del país.

En tercer lugar, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito son instituciones que también son reguladas y están autorizadas en recibir depósitos y ofrecer diversos tipos de préstamos a excepción del manejo de cuentas corrientes. Las CRAC fueron creadas en 1992 como instituciones especializadas en financiar a los agricultores; no obstante, en la práctica también otorgan créditos a otro tipo de negocios. En la actualidad, estas instituciones atienden a las pequeñas y microempresas.

Finalmente, las Edpymes son instituciones reguladas no bancarias que otorgan préstamos a la pequeña y microempresas. Un punto resaltante es que éstas no están autorizada para recibir depósitos del público. Es importante resaltar que la mayoría de las Edpymes en un comienzo fueron ONG's, pero a fines del año 1990 se convirtieron en instituciones reguladas.

1.2. Desarrollo del sector microfinanciero en el Perú

Actualmente, el Perú no solo ocupa los primeros lugares en el ranking de las microfinanzas en América Latina y el Caribe, sino que según The Economist Intelligence Unit (2016), se considera que se tiene un entorno de inclusión financiera óptimo para el desarrollo. Para ello existen cuatro pilares en las cuales sustentan su resultado. El primero de ellos es el entorno regulatorio adecuado que se tiene, se realza la función de la SBS como un ente regulador que ha implementado normas para poder monitorear e impulsar el desarrollo del sector. Asimismo, toman en cuenta el mercado competitivo e innovador destacando las estrategias de tecnología y crediticias para poder captar mayores créditos. Además, se resalta la transparencia de las instituciones, debido a que todos los estados financieros se encuentran debidamente expuestos para su fácil acceso. Por último, se tiene medidas de protección para los clientes y se implementan mejores prácticas para que se les pueda educar a la demanda y tomen la mejor decisión reconociendo sus derechos y conceptos financieros.

En la Figura 2 se puede observar el puntaje que logró el Perú en el 2015 en relación a diversos factores. Asimismo, The Economist Intelligente Unit (2016) destaca el liderazgo en el continente en relación a la inclusión financiera en zonas rurales y remotas donde la población de menor nivel educativo es baja. Por otro lado, señalan que se está trabajando para tener una plataforma común de pagos por teléfonos móvil y potencializar los mercados rurales.

Figura 2: Puntaje total del Perú según factores de inclusión financiera al 2015

	Puntaje /100		Clasif. / 55	
	2015	Δ	2015	Δ
MICROSCOPIO 2015 - PUNTAJE TOTAL	90	+3	1	0
1) APOYO DEL GOBIERNO A LA INCLUSIÓN FINANCIERA	78	0	-6	-2
2) CAPACIDAD DE REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA	100	0	-1	0
3) REGULACIÓN PRUDENCIAL	92	-8	-4	-3
4) REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE CARTERAS DE CRÉDITO	100	0	-1	0
5) REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPTACIÓN DE DEPÓSITOS	83	-17	-12	-11
6) REGULACIÓN DE SEGUROS DIRIGIDOS A POBLACIONES DE BAJOS INGRESOS	89	+14	-2	+3
7) REGULACIÓN Y SUPERVISIÓN DE SUCURSALES Y AGENTES/CORRESPONSALES	100	+17	-1	+10
8) REQUISITOS PARA ENTIDADES DE CRÉDITO NO REGULADAS	100	0	-1	0
9) PAGOS ELECTRÓNICOS	75	+17	-6	+7
10) SISTEMAS DE INFORMACIÓN CREDITICIA	100	0	-1	0
11) REGLAS DE CONDUCTA DE MERCADO	100	+4	-1	+1
12) MECANISMOS DE RECLAMACIÓN Y DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS	100	0	-1	0
A) FACTOR DE AJUSTE (ESTABILIDAD)	85	0	-5	+1

Fuente: The Economist Intelligence Unit (2016)

Otro punto relevante son las compras y fusiones en las entidades microfinancieras con el fin de aumentar la escala para afrontar riesgos y ser más competitivos. Según el informe microfinanciero de Equilibrium en el 2015, existen varias entidades microfinancieras con problemas importantes de generación y rentabilidad, especialmente en las CRAC. Esto ha generado que las entidades microfinancieras y banca comercial que se encuentran mejor posicionadas, debido a su tamaño y solidez, opten por adquirirlas o fusionarse. Con ellos buscan aumentar operaciones buscando optimizar sus niveles de rentabilidad, eficiencia y cartera. Las operaciones llevadas a cabo durante el 2014 y el 2015 se detallarán en el Anexo B.

1.3. Marco legal peruano en la que se desarrollan las instituciones microfinancieras

La ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de las SBS, mediante la ley N° 26702, establece puntos sobre las cuales se regula y supervisa a las instituciones de microfinanzas. Se tiene como objetivo principal “propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional” (Ley N° 26702, 2013, p.7).

Asimismo, en el marco regulatorio se especifican características y requisitos mínimos con las que una entidad microfinanciera debe cumplir, tales como:

□ Pueden fijar intereses, comisiones y tarifas libremente para sus operaciones activas, pasivas y servicios.

- El capital mínimo requerido para el funcionamiento de las entidades microfinancieras es de S/. 678,000 que deberá ser utilizado solo para los gastos procesales, inmuebles, mobiliarios, equipo y máquinas que se requieran para su debido funcionamiento y contratación de servicios para las operaciones iniciales.

- La apertura de sucursales o agencias de una empresa del sistema financiero requiere de la autorización de la SBS teniendo una opinión del Banco Central.

- Todas las empresas del sistema financieros que capten fondos del público deben tener la clasificación de dos clasificadoras de riesgo como mínimo semestralmente. Además, la SBS clasificará según criterios técnicos cómo administran sus riesgos, calidad de cartera, solidez patrimonial, rentabilidad, eficiencia financiera, gestión y su liquidez.

- Las empresas del sistema financiero se encuentran sujetas al encaje de acuerdo a la naturaleza de sus operaciones. El encaje mínimo legal es no mayor a nueve por ciento del total de obligaciones sujetas a encaje.

- Deben contar con un ratio global igual o mayor al diez por ciento de los activos y contingentes ponderados por riesgos totales. La empresa debe contar con un proceso de evaluación para saber si su patrimonio efectivo es suficiente en relación al riesgo expuesto.

- El patrimonio efectivo podrá ser destinado para efectos de cubrir riesgo de crédito, operacional y mercado.

- Las tasas de interés efectivas y de los estados financieros de las IMF debe ser información pública (medios de prensa o páginas web), como también de los mecanismos de resolución de conflictos entre clientes.

Una vez establecido de manera general cómo es el manejo de las microfinancieras en el Perú es importante detallar cómo ha sido la evolución en el modelo de negocio de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Es por ello, que en la siguiente sección se describirá cómo ha sido el desarrollo de dichas entidades en los periodos de tiempo establecidos para la presente investigación.

1.4. La evolución de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

En el Perú, durante la década de los 80s, se vivió un gran cambio para la economía peruana. Se vivió una crisis financiera, política y social sin precedentes. La alta inflación, el estallido de la crisis de la deuda externa, el Fenómeno del Niño y el bajo dinamismo de la

actividad económica fueron algunos de los acontecimientos más resaltantes. La severidad de la crisis reflejó la desaparición de buena parte de instituciones orientadas al segmento de las microfinanzas, tales como las cooperativas de ahorro, crédito mutual, programas financieros, y la banca de fomento. Es en este contexto que nacen las CRACS, en la década de los 90, como financieras orientadas inicialmente al sector agro rural. Gracias a su aparición y a las muchas iniciativas financieras, el microcrédito en el Perú se fortaleció (Conger et al., 2009).

En 1990, el Ministerio de Economía expidió 117 decretos legislativos que sentaron las bases para una economía de mercado mediante la apertura del comercio y la desregulación financiera. La reforma financiera creó condiciones que permitieron al Banco Mundial y al Banco Interamericano de Desarrollo (en adelante BID) otorgar préstamos al Perú y crear reestructuraciones, entre ellas la eliminación del mayor banco de fomento (Conger et al., 2009). Por otro lado COFIDE, quien para los años 90 estaba casi quebrado y contaba con una exagerada planilla, gracias a las políticas públicas se convierte en el único banco de propiedad estatal con líneas de crédito de largo plazo, que se manejaba como un banco comercial; posteriormente, sería canalizador de créditos a las cajas rurales. Como Banco de Desarrollo, COFIDE se convirtió pronto en un importante conducto para canalizar los fondos prestados por los bancos de fomento multilaterales hacia las instituciones micro financieras (Conger et al., 2009). Es así como de una posible extinción COFIDE logra mantenerse en el tiempo y ser una institución rentable con baja morosidad, gracias a la intervención del Estado y de continuas reformas. Es en este contexto, que nacen las cajas rurales reguladas en los años 90, incrementando los préstamos de COFIDE al sector.

Durante los años 90, esta entidad canalizó más de US\$100 millones de apoyo a préstamos a las micro y pequeñas empresas, incluidos los pequeños agricultores en áreas rurales, y las leyes fomentadas durante el gobierno de Alberto Fujimori presentaban mayores libertades a las cajas rurales para que sean rentables, minimizando las regulaciones y otorgándoles beneficios para su desenvolvimiento. Se incluyeron varias medidas que mejoraron el manejo de riesgo en las instituciones financieras, incluidas las microfinancieras, para que se protejan los ahorros. Por primera vez se estableció que la evaluación del riesgo podría basarse en la capacidad del cliente para pagar y que las garantías serían solo una opción para asegurar la recuperación de un crédito. Esta última aportación, beneficiaría a las CRACS dado que sus clientes no suelen ofrecer garantías, pero con el crédito recurrente, sí podrían adquirir un record crediticio, que luego les permitiese adquirir deudas cada vez más grandes (Conger et al., 2009).

Se realizaron estudios para determinar qué motivaba a las personas a pagar sus créditos y el factor que más motivaba a pagar sus deudas en Perú era la promesa de acceder a créditos más amplios a futuro (Morduch, 2013).

En la década del 90 existían 18 CRAC en el Perú. Entre 1995 y 1998 quebraron las Cajas de Majes, Corfinor, Mantaro, Selva Central, Tumbay y Valle del Río Apurímac y Ene. Durante el año 1998, la SBS creó dos departamentos para supervisar a las instituciones de micro finanzas, uno para las Cajas Rurales y Edpymes y el otro para las Cajas Municipales y Cooperativas de Ahorro y Crédito. En la práctica, las Cajas Rurales eran creadas en base a cooperativas existentes, ONGs y asociaciones privadas. La ley sentó un precedente mediante el establecimiento de instituciones financieras promovidas por el gobierno; que eran de propiedad privada; quienes tenían una misión social y eran operadas como entidades con fines de lucro. Se realizaron diversas gestiones para asegurar que las cajas rurales tuvieran éxito y optaron por organizarlas. Gracias a donaciones, contrataron a Felipe Portocarrero para que ayudase a las instituciones financieras de micro finanzas, incluidas las CRACS, a consolidarse y ser sostenibles en el tiempo (Conger et al., 2009).

Según la memoria institucional de Caja Nuestra Gente nos indica que:

El mercado microfinanciero está inmerso en una fuerte competencia, dada la agresiva incursión de la Banca Múltiple, presionando a la baja las tasas activas y con ello el spread alcanzado, pese al alto riesgo del mercado objetivo. Este segmento está compuesto por 45 entidades financieras entre Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Edpymes, Financieras y una entidad bancaria especializada en Microfinanzas. Se observa una desaceleración según los cuadros estadísticos de la SBS en el ritmo de crecimiento de las colocaciones de este segmento en comparación a lo alcanzado el 2010 (19.8% VS 28.2%), la entidad líder del sector continuó siendo MiBanco con el 17.5% del mercado de créditos y 21.1% del mercado de captaciones. Al 2011 las colocaciones de los créditos MYPE (microempresas y pequeñas empresas) registraron un crecimiento del 21.6% con respecto al 2010, alcanzando un saldo de S/. 26.3 mil millones, el ranking de los créditos microempresa fue liderado por MiBanco, el cual concentra el 14.1% volumen total (S/. 8.6 mil millones), Caja Nuestra Gente alcanzó el 7mo lugar concentrando el 3.8% del volumen total (SMV, 2012, p. 18).

Entonces se puede entender que las Cajas Rurales nacen en un entorno económico difícil y complicado, con riesgos de mercado y antecedentes de otras entidades financieras que habían quebrado por no poder soportar las crisis de los años 90. Sin embargo, gracias a las políticas públicas y apoyo económico logran solventarse, desarrollarse y atender a un mercado que

solicitaba al estado poder ser financiado. Las microfinancieras al ser bancos de primer piso, necesitan de un banco de segundo piso que les provea créditos, éste es COFIDE, el cual sobrevive gracias a la aparición de las CRAC y apoyo estatal. El gobierno consciente de las dificultades contrata a especialistas que puedan hacer crecer las IMF. Una vez que se logra dicha consolidación, el Estado se desliga y permite que estas se desarrollen comercialmente. Siguiendo la corriente mundial, la banca comercial ingresa a través de absorciones al mercado microfinanciero, y por diversos factores, que serán luego analizados, cuando las microfinanzas se encuentran en crecimiento, muchas Cajas Rurales enfrentan decisiones de declararse en quiebra o ser absorbidas.

1.5. Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en cifras a través de los años (2010-2015)

Las CRAC han demostrado una tendencia positiva hasta el 2013, luego la tendencia comenzó a ser negativa llegando a la disminución de total de créditos hasta un S/. 46,3081.89 miles de soles. Este hecho se debió principalmente a la desaparición de CRACs importantes que sumaban un monto alto de colocaciones por año. En la Tabla 3, se puede apreciar el total de colocaciones de las CRAC y en la Tabla 4 se muestra el número total de CRACs por año.

Tabla 3: Total Créditos (en miles de nuevos soles)

Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CRAC Los Andes	52,444	85,640	108,352	146,292	160,803	152,449
CRAC Chavín	81,495	65,327	74,680	56,871	76,524	57,008
CRAC Cajamarca	43,786	49,131	51,482	50,619	49,747	49,978
CRAC Sipán	28,707	26,999	31,125	32,154	42,298	43,124
CRAC Prymera	59,920	81,682	83,958	133,147	121,558	118,409
CRAC Los Libertadores de Ayacucho	27,413	32,494	32,448	38,681	48,291	-
CRAC Credinka	185,747	238,796	301,036	404,027	461,094	-
CRAC Señor de Luren	414,101	552,016	637,666	768,429	607,753	-
CRAC Nuestra Gente	717,868	674,447	695,931	-	-	-
CRAC Profinanzas	166,168	194,698	-	-	-	-
CRAC Incasur	-	3,603	13,931	20,522	22,274	29,352
CRAC del Centro	-	-	-	-	2,934	12,762
TOTAL CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO	1,777,648	2,004,831	2,062,130	1,650,742	1,593,277	463,082

Adaptado de: SBS

En la tabla 4 se puede demostrar en orden descendente el promedio de créditos colocados anualmente. Esto pone en primer lugar a CRAC Nuestra Gente (S/.696.082 miles de soles), en segundo lugar a CRAC Señor de Luren (S/. 595,993 miles de soles), en tercer lugar a CRAC Credinka (S/.318, 140 miles de soles), en cuarto lugar a CRAC Profinanzas (S/.180, 433 miles de soles) y en quinto lugar a CRAC Los Andes (S/.117,663 miles de soles).

Tabla 4: Promedio de crédito por CRAC

Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Promedio de créditos por CRAC en miles de soles (2010-2015)
CRAC Nuestra Gente	696,082
CRAC Señor de Luren	595,993
CRAC Credinka	318,140
CRAC Profinanzas	180,433
CRAC Los Andes	117,663
CRAC Prymera	102,943
CRAC Chavín	68,651
CRAC Cajamarca	49,124
CRAC Los Libertadores de Ayacucho	35,865
CRAC Sipán	34,068
CRAC Incasur	17,936
CRAC del Centro	7,848

Adaptado de: SBS (2015)

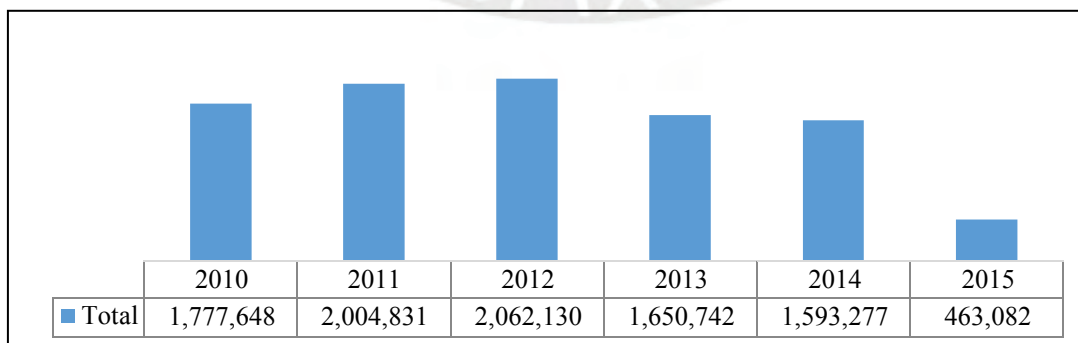
Tabla 5: Número total del CRACs (2010-2015)

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NÚMERO TOTAL DE CRACS	10	11	10	9	10	7

Adaptado de: SBS (2015)

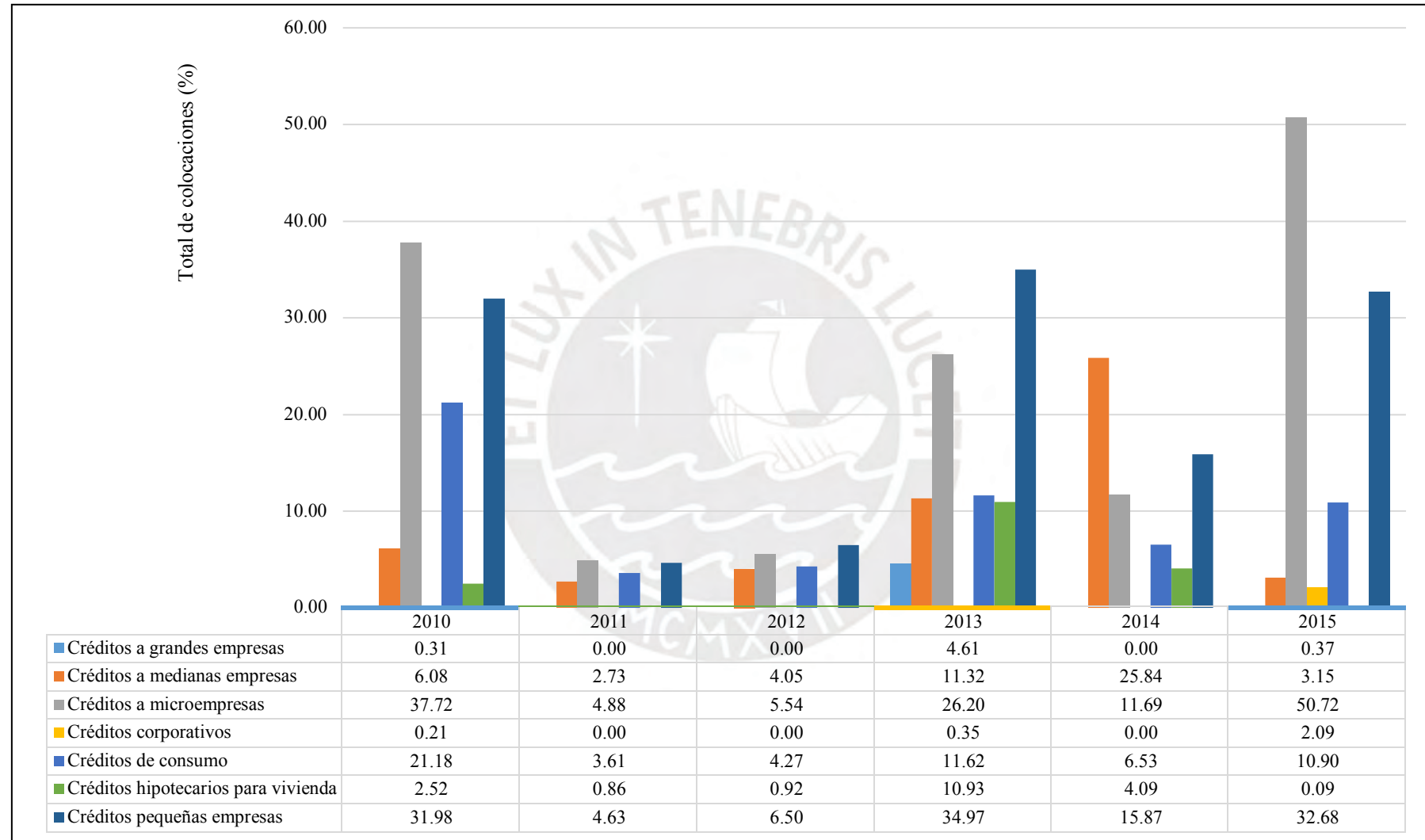
En diciembre del 2010, el número de colocaciones ascendían a S/. 1, 777,648, teniendo su mayor alza en el año 2013 con S/. 2, 062,130. En la Figura 3, se muestra el comportamiento de los créditos directos del 2010 al 2015 y en la Figura 4 la evolución de colocaciones por tipo.

Figura 3: Total de Créditos Directos por Caja Rural de Ahorro y Crédito



Adaptado de: SBS 2015

Figura 4: Evolución de colocaciones por tipo de créditos (2010-2015)

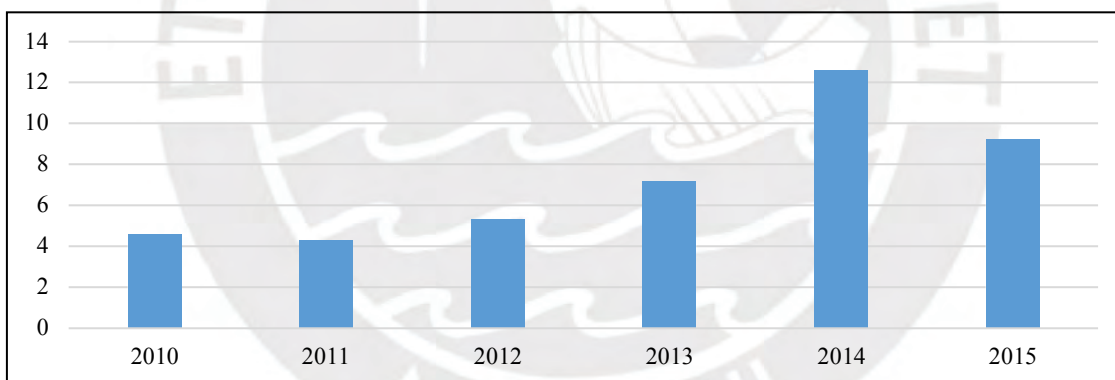


Las CRACs se especializan en otorgar créditos de consumo, como también a pequeñas empresas y microempresas. En promedio, entre los tres tipos de créditos mencionados logran aproximadamente un 80% del total de sus créditos directos colocados. Por otro lado, se ha visto que algunas CRACs han incurrido en otro tipo de créditos a lo largo de los años analizados, en los que la banca comercial suele tener mayor injerencia debido a su especialización y mayor capacidad de fondeo y control. Esto es, en créditos hipotecarios para viviendas, créditos corporativos y créditos a empresas grandes.

Se puede observar que en el año 2013, en promedio, las CRACs han incurrido en dichos créditos desenfocándose de su giro de negocio. Sin embargo, en el año 2015, las CRACs demuestra mayores colocaciones en créditos a microempresas, logrando un 50.72% del total de su cartera, como se puede observar en la figura siguiente.

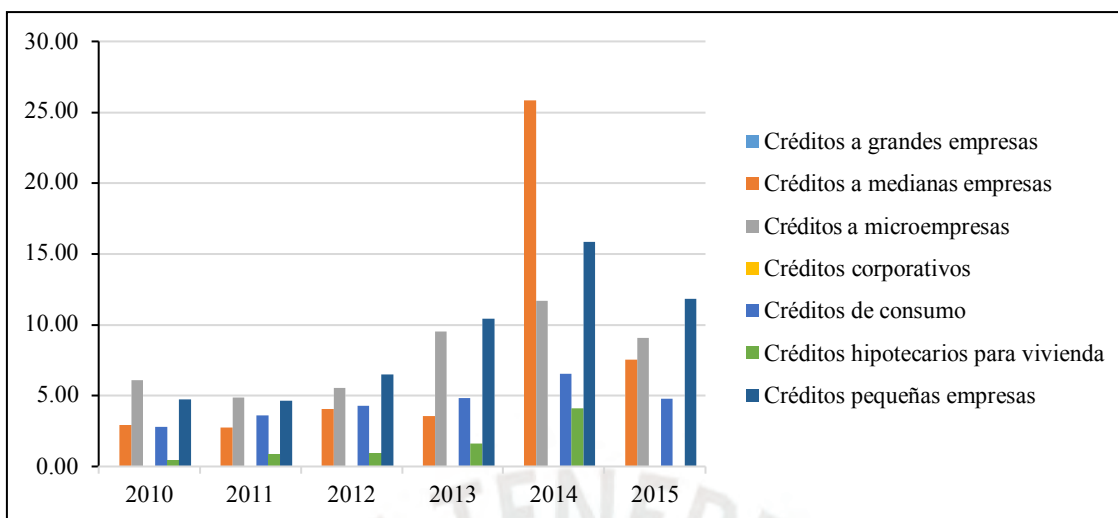
Con respecto a la morosidad, las CRACs han tenido crecientes resultados especialmente en el 2014, llegando a un 12.59. En el 2015 si bien éste indicador mejoró llegando a un 9.24, éste se considera aún alto, ya que entre los años 2010 al 2013 se han manejado ratios de morosidad de aproximadamente 5.

Figura 5: Morosidad total de las CRAC (2010-2015)



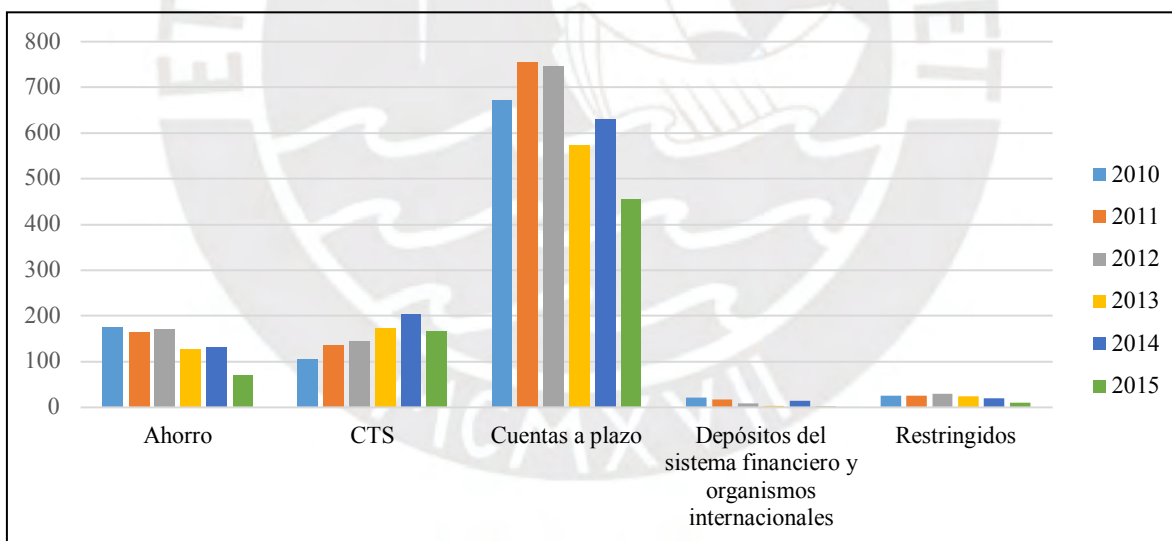
Si bien es cierto, como ya se mencionó, la mayor morosidad de las CRACs se manifestó en el 2014. A continuación, se muestra una Tabla que indica el comportamiento de la morosidad según el tipo de crédito en dicho año. Se puede observar que la mayor morosidad la tienen las medianas (25.84) y pequeñas empresas (15.87). En promedio, dichos tipos de créditos demuestran una mayor morosidad en el sector. En el Anexo C, se encuentra data más detallada de lo anteriormente mencionado.

Figura 6: Morosidad de las CRAC por tipo de crédito (2010-2015)



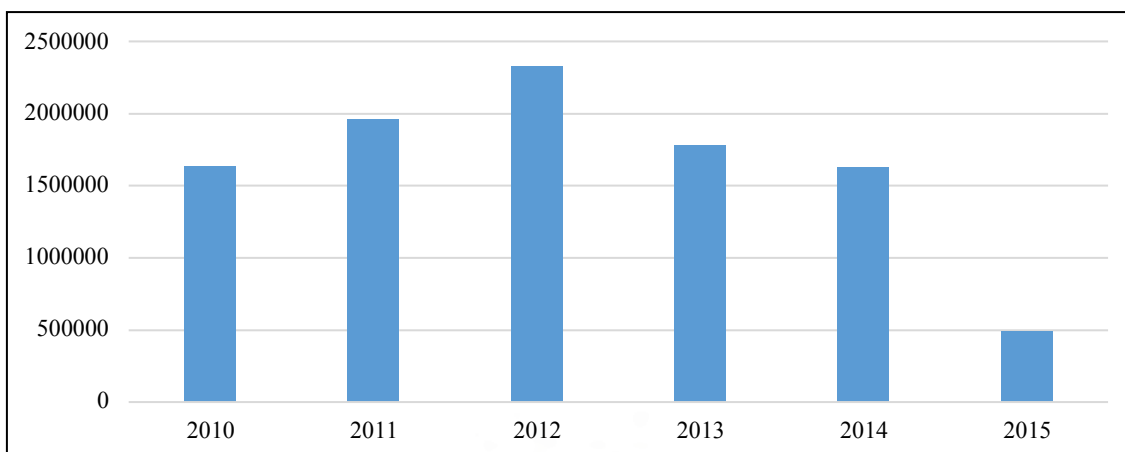
Por el lado de las captaciones de crédito, en la figura 7 se puede apreciar, que las CRACs tienden a lograr mayores cuentas a plazo, de ahorro y CTS. Mientras que los tipos de crédito restringidos y depósitos del sistema financiero y organismos internacionales no suelen tener mayor movimiento en este tipo de institución.

Figura 7: Tipo de captaciones de crédito de las CRAC (2010-2015)



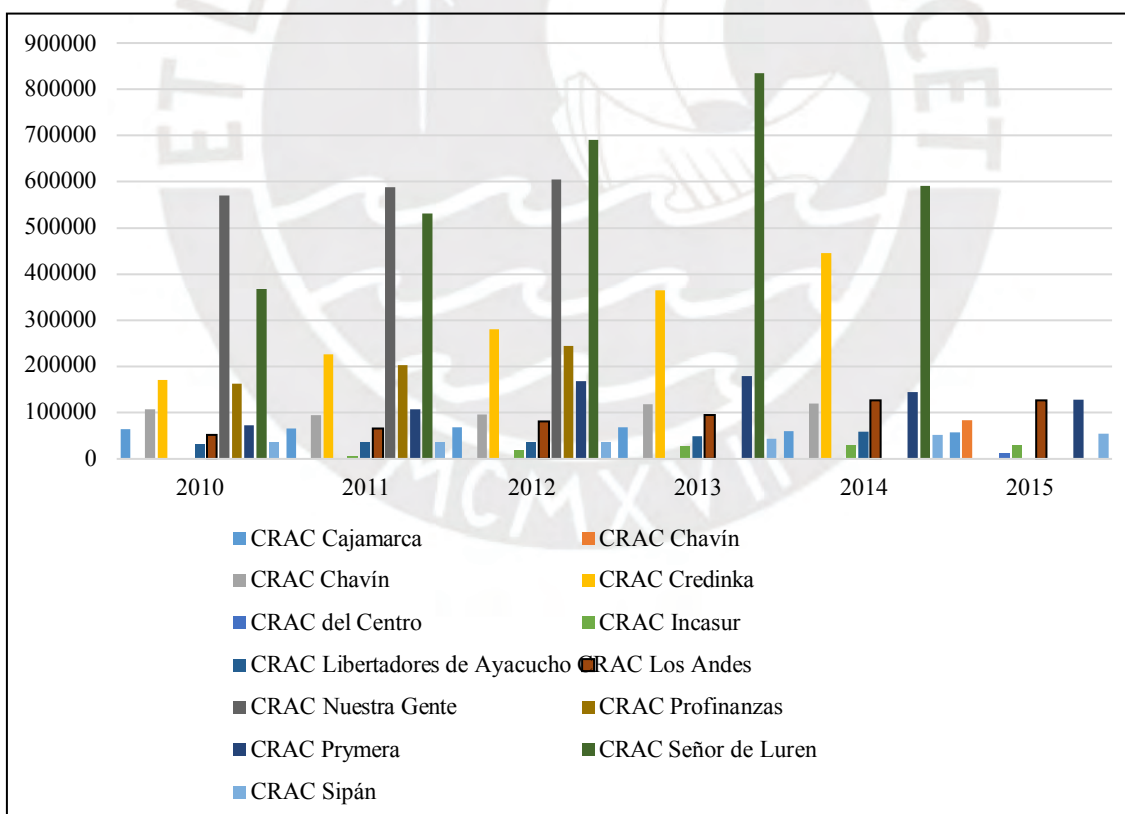
Adicionalmente, la tendencia de captaciones de créditos es muy similar a la de los créditos colocados; es decir, del 2010 al 2013 muestran una tendencia crecientes y del 2013 al 2015 una tendencia negativa. En el Anexo D se muestra mayor con mayor detalle lo mencionado.

Figura 8: Total de captaciones de créditos de las CRAC's (2010-2015)



Cabe destacar, que las entidades que incurrir en mayores captaciones de créditos a través de los años han sido CRAC Nuestra Gente, CRAC Señor de Luren y CRAC Credinka. Mientras que las CRAC's que demuestran menos nivel de captaciones de créditos son CRAC Libertadores de Ayacucho, CRAC Chavín y CRAC Los Andes.

Figura 9: Captaciones de crédito por CRAC (2010-2015)



2. Marco Teórico

En esta sección se abordarán en, primer lugar, factores relacionados a los indicadores de desempeño de la gestión financiera. En segundo lugar se explicarán algunos enfoques teóricos que inciden en el desempeño organizacional. En tercer lugar, se expondrá de manera general la gestión de riesgos en las microfinanzas; y por último, se presentarán los hallazgos de prácticas de gestión según estudios previos de las instituciones microfinancieras.

2.1. Indicadores de desempeño en la gestión financiera

La síntesis de la literatura sugerida, es decir, de la guía técnica de indicadores de desempeño financiero y social para instituciones microfinancieras elaborado por Microrate en el año 2014, caracteriza los indicadores de la gestión financiera que inciden en un mejor desempeño para la organización las cuales se centran en cinco categorías: calidad de cartera, eficiencia y productividad, gestión financiera y rentabilidad. Éstas serán explicadas a continuación incluyendo puntos de vistas de otros autores.

2.1.1. Calidad de cartera

Según Microrate (2014), en su guía técnica de indicadores de desempeño financiero y social para instituciones microfinanciera señala que el activo más grande de dichas entidades es su cartera de créditos, por lo que su cartera de colocaciones tiende a ser la principal fuente de riesgos y más aún cuando los créditos no ese encuentra respaldados por colaterales. Por otro lado, la calidad de ese activo, suele ser complicado en términos de su medición. La cartera en riesgo es el ratio más usado en el sector, ya que mide la calidad de cartera por incumplimiento de pago como el total de colocaciones. Se dice que un microcrédito es considerado riesgoso cuando este tiene un atraso de pago de más de 30 días.

Ledgerwood (1998), indica que el incumplimiento de pago de créditos tiene como consecuencia la disminución de liquidez por gastos de control y seguimiento de los créditos atrasados, las pérdidas de ganancia de capital por el retraso de los beneficios y la disminución de ingresos financieros y aumento de los gastos operativos de recuperación de créditos. Asimismo, Westley y Shaffer (1997) demuestran que una cartera alta en riesgo daña la lealtad de los clientes y teniendo como consecuencia el contagio, y como consecuencia produce menos fondos libres para atender las demandas de crédito requeridas.

Por otro lado, como lo expone Microrate (2014) existen otros tres indicadores relacionados con la cartera en riesgo, que son el ratio de castigos (préstamos retirados por la entidad debido a la fuerte duda de recuperación), gastos por provisiones (gastos incurridos para anticipar potenciales pérdidas de créditos del periodo proporcional al tamaño de la cartera de

créditos) y cobertura por provisiones (porcentaje de la cartera en riesgo a 30 días está cubierta por las reservas acumulada para préstamos). Además, afirma que estos indicadores en conjunto facilitan la aprobación de la calidad de cartera de una IMF y minimizan los riesgos en los que se pueda incurrir. Mientras que (Pérez, 2009), indica que el indicador utilizado comúnmente para medir la calidad de cartera es la tasa de morosidad, que es calculada como el cociente entre los créditos atrasados y el total de créditos directos. Por lo que sí existe una alta tasa de morosidad, la entidad estaría incurriendo en mayor riesgo de crédito y una calidad de cartera deteriorada. Dicho deterioro obliga a la institución a provisionar los créditos impagos lo que disminuyen sus utilidades dando como consecuencia el deterioro de sus resultados financieros.

2.1.2. Eficiencia y productividad

Como exponen Irimia, Oliver y Piñas (2004) la eficiencia y productividad de la IMFs es un tema que preocupa a diversos agentes implicados: propietarios, inversores, clientes y sector público. Para sus propietarios e inversores el interés se encuentra relacionado con el aumento de valor de sus participaciones. Para los clientes, se traducen en menores precios y servicios, y a su vez, en mayores tasas de retorno por sus depósitos. Para el sector público, constituye estabilidad de dichas instituciones lo que conlleva a una economía productiva.

Según el análisis de investigación de Prasad, Anurag y Deepak del año 2014, un factor importante la gestión de bancos rurales regionales en el mundo, es la productividad de los empleadores, que incluye la eficacia productiva lo miden por: depósito por empleado, avance de empleado, foco de negocio, ingresos, gastos y beneficios por cada trabajador. Esto indica que al tener mayor competencia en el sector se debe trabajar en mejorar la eficacia y productividad para poder afianzar el logro de la ventaja competitiva. Las instituciones microfinancieras, deben aprovechar las oportunidades en cuanto a su ubicación, uso de tecnología, mano de obra calificada, mejor gestión de cartera, cantidad de recursos generales y aplicarlos en la economía de escala en la que se encuentra el sector microfinanciero.

Microrate (2014) indica que, los cuatro indicadores claves para la medición de la productividad y eficiencia son: gastos operativos (costo institucional de realizar intermediación comparado con el tamaño promedio de su cartera), costo por prestatario (costo promedio de mantener un prestatario de microcrédito activo), productividad del personal (número de prestatarios activos sobre el número total del personal) y productividad del oficial de crédito (número de prestatarios activos por el número total de oficiales de crédito). Estos indicadores muestran el resultado del desempeño que muestran qué tan bien se ha desempeñado la organización operativamente. Los indicadores de productividad reflejan el número de productos

por unidad de insumo, mientras que los indicadores de eficiencia incluyen además el costo de los insumos y/o el costo de los productos.

Por otro lado, para Balkenhol y Valazza (2011), la eficiencia en las microfinanzas desde la visión de producción se define como la transformación de insumos (personal, fondos) en productos (préstamos, otros servicios). Las medidas de eficiencia “técnica” incluyen coeficientes como la cantidad de clientes por asesor de crédito o por integrantes del personal. A continuación, se explican los siguientes indicadores de eficiencia tal como el saldo promedio de créditos, los costos de personal y la productividad del personal propuesto por los autores.

El saldo promedio de créditos, es aquel indicador frecuente de alcance de pobreza. Es decir, el que refleja la capacidad de absorción de deuda de los clientes así como el enfoque en pobreza de la institución. Las IMF no siempre logran variar a sus clientes con facilidad cuando ésta decide instalarse en otro lugar. Puede suceder que el promedio de créditos directos sea demasiado bajo para que se sustente con los gastos administrativos, pero puede ser que ésta decida quedarse en su nuevo nicho de mercado y atender personas pobres. Por ello, dicha IMF no puede ser tildada como “ineficiente”, se tiene que tomar en cuenta también sus objetivos y metas organizacionales trazadas.

Los costos salariales son parte del segundo rubro de los gastos operativos y refleja los costos laborales que son el reflejo de la oferta y demanda para un determinado nivel de experiencias y competencias. El hecho que una IMF tenga altos costos salariales, puede ser resultado de varios hechos tales como la poca búsqueda de asesores de crédito o el resultado de la escasez de talento humano.

Por último, la productividad del personal se determina por la gestión organizacional pero también depende de la ubicación y los procesos de prestación de servicios. Por ejemplo, en las IMF en entornos rurales y con un enfoque individual en la atención al cliente son susceptibles de tener un nivel de productividad menor que las entidades que operan en otros lugares más urbanos en donde también se ofrece préstamos grupales. Los gastos de personal son elevados cuando se colocan créditos pequeños y frecuentes, ya que necesitan el mismo tiempo del trabajo humano en selección, evaluación, negociación, seguimiento y control que en transacciones de mayor monto y cantidad.

2.1.3. *Gestión financiera*

Gitman (2007) define la gestión financiera como el área de la gestión empresarial dedicada a la selección cuidadosa de los recursos del capital, a fin de permitir que una organización logre alcanzar sus metas y objetivos trazados. La gestión financiera es la actividad

que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados (Terrazas, 2009)

Microrate (2014), explica que la gestión financiera asevera la existencia de liquidez suficiente para que la IMF cumpla con los desembolsos de créditos programados y además, la capacidad de atender el repago de deudas ante sus acreedores. La mala gestión de la liquidez, puede afectar fácilmente la eficiencia en el proceso de colocación de créditos como el buen manejo de la IMF. Esto también puede traer como consecuencias un impacto en la rentabilidad según la habilidad con la que se inviertan los fondos líquidos. Para esto, la gestión financiera se propone tres indicadores que incluyen el gasto financiero (gasto total en los que se ha incurrido para el financiamiento de la cartera de créditos), el costo de fondeo (el costo promedio de los recursos financieros que la empresa emplea para financiar sus colocaciones) y la relación deuda a patrimonio (el total de pasivo con respecto a todo lo que la IMF le debe a terceros).

2.1.4. Rentabilidad

La rentabilidad es la diferencia entre los ingresos y gastos como también es el retorno sobre la inversión, siendo una evaluación para la gestión empresarial, medida a través de las ventas, activos y capital (Contreras-Sallucan y Díaz-Correa, 2015). Según Hosmalin (1966), la rentabilidad es la comparación de los ingresos y gastos durante un periodo para la producción. Mientras que, Stickney, Weil, Schipper y Francis (2013) define la rentabilidad como el retorno sobre la inversión de una organización.

Microrate (2014) postula que para comprender cómo una institución logra utilidades o pérdidas, se debe tomar en cuenta otros indicadores que se relacionen con el desempeño operativo tales como la eficiencia operativa y la calidad de cartera. Los tres indicadores que se han incluido son el retorno sobre el patrimonio (refleja la tasa de retorno sobre la inversión de sus accionistas), el retorno sobre los activos (utilidad en relación a los activos utilizados) y rendimiento de cartera (ingresos financieros proveniente de colocaciones por la cartera bruta promedio del periodo).

2.2. Enfoques teóricos de gestión que inciden en el desempeño organizacional

Para la presente investigación, nos centraremos en el desempeño organizacional basado en la teoría que el BID nos proporciona. Una organización tiene buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y a la vez mantiene su viabilidad financiera (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002). A continuación se describirán brevemente dichos términos.

2.2.1. Desempeño organizacional en relación a la eficiencia

Según el BID (Lusthaus et al., 2002), la eficiencia es la a proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas. Entendiéndose que se logra la eficiencia cuando se utiliza el nivel mínimo de recursos para producir la cantidad de recursos establecidos. Por otro lado, Daft (2010) señala que eficiencia se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se fundamenta en la cantidad de materias primas, dinero y trabajadores necesarios para lograr cierto nivel de producción. Cameron (1983), resumen ciertos puntos relacionados con la eficiencia como: el logro de objetivos, sistemas, constituyentes estratégicos y valores en competencia; ponen de manifiesto la dificultad para determinar los criterios a utilizar para su evaluación.

También se entiende a la eficiencia como la manera en que diferentes procesos de trabajo contribuyen al valor agregado general en una organización (Lusthaus et al., 2002).

A continuación, se detallan los indicadores a ser considerados por el BID:

- Costo por servicio o programa proporcionado
- Costos generales en relación con los costos totales del servicio o programa
- Productos por empleado
- Costo por cliente atendido
- Ausentismo del empleado y tasas de recambio de personal
- Tasas de terminación de programas
- Desempeño organizacional en relación a la efectividad

2.2.2. Desempeño organizacional en relación a la efectividad

Se entiende la efectividad como la extensión en la cual se han alcanzado los objetivos propuestos en la intervención, o que se espera se alcance, considerando la importancia de cada objetivo (Inter-American Development Bank, 2008). Para hablar de efectividad. El BID menciona un enfoque dual ascendente y descendente para que se pueda medir los resultados de cada intervención y también a nivel organizacional (Lusthaus et al., 2002).

Para el BID es importante reconocer cuáles son los objetivos a que la organización busque alcanzar, y aún más importante conocer si los interesados de la organización comparten los objetivos. Por ello, establecen algunos indicadores que conllevan a conocer si es que una organización es efectiva.

- Cumplimiento de las metas
- Número de clientes atendidos
- Calidad de los servicios/productos;
- Acceso a los servicios y uso de los mismos
- Generación y utilización de conocimientos
- Cambios en la calidad de vida
- Demanda de servicios o productos
- Repetición de los programas de la organización por parte de los interesados directos
- Indicadores de crecimiento para cobertura de programas, servicios, clientes y fondos.

Por otra parte, Daft (2010) establece tres enfoques tradicionales de la efectividad, que incluyen a diversas partes de la organización y miden indicadores en función a sus recursos. En primer lugar, se encuentran los indicadores de metas dentro de las cuales destacan la rentabilidad, la ganancia después de gastos, la participación en el mercado, el crecimiento, la responsabilidad social, la calidad del producto o servicio. En segundo lugar, se establecen indicadores basados en recursos. Entre ellos se encuentran la posición de negociación, la habilidad para obtener recursos valiosos del entorno y las habilidades de los encargados de tomar decisiones para percibir e interpretar el entorno.

2.2.3. *Desempeño organizacional en relación a la relevancia*

Para el BID, se habla de relevancia en relación a la satisfacción e interés que se cubra de los grupos interesados. Para ello es importante conocer lo que en la literatura moderna se conoce como “stakeholders” Por ello, ésta institución define la relevancia como la capacidad de una organización de satisfacer las necesidades y conseguir el apoyo de sus principales interesados directos en el pasado, el presente y el futuro.

Según el BID se pueden tomar los siguientes indicadores para conocer la relevancia.

- Satisfacción de los interesados directos (clientes, instituciones financieras internacionales, donantes, etc.);
- Número de nuevos programas y servicios
- Cambios en las actitudes de los asociados
- Cambios de funciones

- Cambios en las entidades de financiamiento (calidad y cantidad)
- Cambios en la reputación entre organizaciones homólogas
- Aceptación de programas y servicios por parte de los interesados directos
- Apoyo destinado específicamente al desarrollo profesional
- Cantidad de contribuyentes financieros antiguos y nuevos (riesgo de que se dejen de recibir fondos, apalancamiento de los fondos)
- Cambios en la innovación y adaptabilidad de la organización (cambios adecuados a las necesidades, métodos)
- Cambios en la reputación de la organización entre interesados directos clave
- Cambios en servicios y programas relacionados con el cambio de sistemas de clientes.

2.2.4. Desempeño organizacional en relación a la viabilidad financiera

El BID define que no solo se debe buscar pagar las obligaciones, sino que es importante también se pueda generar excedentes monetarios ya que como organizaciones aún si fuesen sin fines de lucro, deben ser capaces de competir en el mercado y tener excedentes monetarios.

Por ello, el BID lo define como la capacidad de una organización de generar suficiente dinero para pagar sus cuentas y, en el caso de organizaciones sin fines de lucro, ser prósperas y fructíferas.

Para ello se establecen los siguientes indicadores financieros

- Cambios en los últimos tres años en el capital operativo neto
- Relación entre las entidades financieras más grandes y los ingresos generales
- Relación ingresos en efectivo-ingresos diferidos
- Relación activos corrientes-pasivos corrientes
- Relación total de activos-total de pasivos
- Indicadores de crecimiento en términos de número de entidades financieras, monto de los recursos movilizados, activos, capital, ingresos
- Nivel de diversificación de las fuentes de fondos
- Frecuencia o regularidad de la contratación para prestar servicios.

2.3. Gestión del riesgo en las microfinanzas

Para Idama, Asongo y Nyor (2014), ser una institución de intermediación financiera incluye reconocer los riesgos que esta implica. Además, expone que no solo es importante y crucial reconocer el riesgo más relevante sino también reconocer cómo gestionarlo. Sin embargo, definir dicho riesgo no es sencillo ya que cada microfinanciera enfrenta un distinto ambiente y coyuntura, por ende sus riesgos van a variar según su público e intensidad de operaciones.

Conde (2012) expone que, resulta cada vez más significativo el que las instituciones de microfinanzas desarrollen e implementen mecanismos más sofisticados de gestión de riesgo por diversas razones, entre las que se encuentran:

- Mantener estabilidad en las operaciones en escenarios de crecimiento acelerado.
- Posibilitar el acceso a nuevas fuentes de fondeo.
- Avalar su viabilidad financiera mediante operaciones eficiente
- Prevenir o aminorar los efectos negativos de los eventos de riesgo.

Entonces, si una IMF pretende mantenerse en el mercado debe reconocer su riesgo principal. En líneas siguientes, se explicarán cuatro riesgos, entre ellos, el riesgo de liquidez, el riesgo de mercado, el riesgo operacional y el riesgo crediticio.

- **Riesgo de liquidez.-** Este riesgo se incrementa cuando una microfinanciera es incapaz de responder a sus obligaciones de pago, o requerimientos de liquidez de corto plazo, [...] es por ello, que las microfinancieras deben tener un plan y estrategia [...] para tener un fondeo que le permita generar inversiones, movilizar el dinero y a la vez tenga la capacidad de responder a sus obligaciones de pago (Churchill y Coster, 2001). Asimismo, De la Hera, Martín y Cascales (2012) define el término como la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de activos líquidos suficientes para la realización de pagos comprometidos en un horizonte establecido. Por su propia naturaleza, las entidades financieras se encuentran particularmente expuestas a este riesgo, ya que su actividad incluye la captación de fondos.

- **Riesgo de Mercado.-** Por naturaleza el riesgo de mercado incluye los riesgos por pérdida financiera, fluctuaciones del valor de la moneda extranjera, riesgo por las inversiones realizadas, usualmente este tipo de riesgo se gestionan y se evalúan dentro del proceso de dar créditos dentro de los lineamientos de cada IMF. Este riesgo se vuelve relevante y es delicado cuando no se tiene suficiente información del cliente, o no se obtiene colaterales que respalden el pago. Es decir se desconoce quiénes son buenos o malos clientes (Mersland y Oystein, 2007). Adicionalmente, El riesgo de mercado es la pérdida potencial en el valor de los activos financieros debido a

movimientos adversos en los factores que determinan su precio, también conocidos como factores de riesgo; por ejemplo: las tasas de interés o el tipo de cambio (Banco de México, 2005).

- **Riesgo Operacional.-** Estos riesgos incluyen errores de sistema, de procesos y / o errores humanos que perjudiquen la entrega del producto, dentro de las cuales se vería inesperadas pérdidas financieras. Las pérdidas financieras se pueden dar por diversas razones, tales como inadecuados sistemas, desafíos operacionales, personal incompetente, habilidades incompetentes, o que la tecnología informática sea inadecuada, si bien en los bancos tradicionales este riesgo es menor; para el caso de las microfinancieras, debido al número de transacciones y al monto de las mismas, elaborar un adecuado monto a una adecuada tasa, hace que la posibilidad de fraude error de cálculo sea elevado (Mersland y Oystein, 2007).
- **Riesgo Crediticio.-** Según Prior y Argandoña (2008), cabe destacar que se debe gestionar un adecuado análisis del riesgo crediticio e información actualizada sobre los pagos y otros sistemas de seguimiento, tales como las puntuaciones de comportamiento al cliente, que garantizan bajos ratios de morosidad y, por lo tanto, no sólo la sostenibilidad financiera de los emisores, sino también el uso eficiente del fondo. Para Ledgerwood (1998) la tasa de interés cobrada por las IMF no es relevante ya que lo más importante es el monto que se pueda prestar a pesar del tamaño del préstamo; por el contrario, lo que más influye en que una persona acepte o no el crédito, es el servicio que éstas puedan proveer, lo que determina que el cliente acepte o no el préstamo. Se entiende por riesgo de crédito el riesgo derivado de cambios en la calificación crediticia del emisor derivado de la probabilidad de incurrir en pérdidas derivadas de imago en tiempo o forma de las obligaciones crediticias de uno o varios clientes (Lara, 2010).

Prodesarrollo (2010) expone que hay ciertas herramientas de gestión para los distintos riesgos que se mencionaron. Con respecto al riesgo de liquidez y mercado destaca la medición, monitoreo y el establecimiento de políticas de administración. Mientras que para el riesgo operativo, propone programas de autoevaluación, indicadores de alerta, niveles de autorización, segregación de funciones, diseño de proceso, controles, soporte documental prevención de fraudes y medidas de contingencia operativas. Por último, en relación al riesgo de crédito, destaca la definición de perfiles y mercado objetivo, diseño de productos, proceso y política de crédito, centrales de riesgo, registro y seguimiento de excepciones, estrategias de cobranza, calificación de cartera y provisiones, reconocimiento de castigos, adecuación de capital, segmentación de portafolio, estrategia retadoras y modelos de puntuación.

2.4. Hallazgos de estudios previos de mejores prácticas de gestión en instituciones microfinancieras

Diversos autores indican su interés por las buenas prácticas de gestión relacionadas a las instituciones microfinancieras tras estudios en otros países e investigaciones. Para ello consideran tomar en cuenta los siguientes puntos.

- **Tecnología crediticia.-** Una de las gestiones claves para que una microfinanciera funcione es la entrega de crédito, para esto, existen diversas metodologías, y es necesario que la microfinanciera encuentre una que le funcione. Por ejemplo, a muchas les funciona el hecho de entregar créditos a grupos o a individuos, en todos los casos, manejar una tecnología de información que provea la correcta entrega de crédito es ideal para que una organización alcance sus objetivos (Ledgerwood, 1998). El autor indica que también que el manejo de tecnología crediticia es aún más relevante si se tiene oficinas alejadas, la IMF tendrá que asegurar que toda la información llegue de la manera más adecuada a cada una de sus subsidiarias, la gestión de la tecnología tiene que ser diseñada para que pueda soportar y direccionar toda la información no solo a las sedes principales, sino también a sus subsidiarias.

Prior y Argandoña (2008), exponen que las sucursales también deben contar con recursos tecnológicos para abarcar el alcance eficientemente y ofrecer una amplia gama de servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Cartera de portafolio y evaluación del crédito.-** Una buena cartera de portafolio, incluye que se pueda transferir y consolidar toda la data relevante posible al sistema financiera, ésta debe incluir, desembolsos, reembolsos, intereses e ingresos por comisiones, ahorros, transacciones, y así sucesivamente (Ledgerwood, 1998). Adicionalmente, existen autores que recomiendan controlar e identificar los ratios más relevantes, si bien no definen cuál es el más importante, ya que eso dependerá de la coyuntura social y económica en cada IMF. Por ejemplo, Casey, Ellis, Linn y Griffin (2009) han identificado, al evaluar el riesgo de crédito, tanto pre-préstamo como post-préstamo, como un paso crítico en la reducción tanto de morosidad como de incumplimientos de préstamos.

Idama et al. (2014), establece algunas prácticas para evitar el riesgo de crédito. En primer lugar, la construcción, mantener una fuerte y cordial relación con los clientes, es primordial. Los funcionarios deben visitar su cliente regularmente, acercarse para comprender sus metas de sus negocios y brindarle apoyo si es que existen dudas o preguntas. Esto es aún más relevante, cuando no existe colaterales como política de crédito. Otro punto que destaca es la total verificación del prestatario. La información que proviene de los clientes de crédito debe ser verificado en su totalidad. Además, se debe conocer y verificar la información de cada cliente, incluida su

ubicación de la empresa, lugar de residencia, la exactitud de la información recibida y la capacidad de ser un prestatario potencial para pagar el préstamo. La investigación incluye la verificación del cliente de crédito incluso de sus vecinos. Por otro lado, establece la estandarización de productos, para poder tener un mejor manejo y control en la organización. Finalmente, propone el reporte regular, ya que el rendimiento de la cartera debe ser monitoreado y evaluado regularmente y enviar reportes a la alta dirección. Dichos informes son resúmenes que están destinados a la gestión como un medio de proporcionar información general necesaria para el seguimiento de los indicadores vitales del progreso. A partir de tales informes, las dificultades y errores pueden ser fácilmente identificadas, permitiendo a la institución tomar medidas correctivas en el momento adecuado.

Por otro lado Miller (1996), señaló que la gestión para el otorgamiento del crédito es un enfoque de dos pasos que implica el proceso de toma de decisiones antes de que se tome una aceptación de crédito, y el seguimiento de los compromisos de crédito. Esto se facilita cuando las IMF investigan la naturaleza del destino del producto del préstamo por parte del prestatario [...]. El propio deseo de la IMF de obtener ganancias excesivas también puede acarrear un mayor riesgo crediticio que puede afectar a la IMF y, en consecuencia, su sostenibilidad financiera.

Adicionalmente, otros autores afirman, que los préstamos con un plazo de vencimiento más largo suponen un mayor riesgo en comparación con los préstamos a corto plazo (Gürtner y Heithecker, 2005). Esto se apoya en los resultados del estudio, que muestran que la madurez tiene un significado positivo para las prácticas de gestión de riesgos. Por lo tanto, cuanto más largo sea el vencimiento de un préstamo, mayor será el nivel de riesgos en el que se incurra.

Nicho de mercado.- Rosenberg (2008) recomienda considerar en primer lugar, la amplitud del alcance. Según el autor, muchas instituciones microfinancieras buscan expandirse sin tomar en consideración que esta estrategia puede significar su declive, especialmente, cuando inician que es dónde necesitan enfocarse en desarrollar sus productos de acuerdo a las necesidades de sus clientes, y a su vez, desarrollar sus sistemas. En segundo lugar, destaca la profundidad del alcance, en el que las microfinancieras tengan identificado a su público objetivo. El hecho que se trabaje con poblaciones con bajos recursos económicos no siempre significa que vayan a pedir una mínima cantidad de dinero. Sin embargo, se debe evaluar si el préstamo entregado es el adecuado y se debe contar con la tecnología necesaria para evaluar correctamente a los clientes. En tercer lugar, realza el reembolso del préstamo, relacionada a la calidad de la cartera, busca identificar y saber cómo el prestamista recolecta sus préstamos.

Priya y Pradeep (2016) indican que teniendo un público objetivo se tendrá mejores resultados y se debe apuntar en los segmentos para los que se ha creado la entidad microfinanciera. Además,

teniendo una mejor concentración geográfica si es que no hay una buena gestión, incide en resultados positivos de la organización. Se requiere de mucha inversión y procesos desarrollados para expandirse, ya que los préstamos de microcréditos son pequeños e inseguros. Se requiere un largo plazo e inversiones públicas. Sin embargo, una vez hecho, el expandirse sirve como medio de subsistencia y mejora de las personas pobres, producen y aumentan su demanda de crédito.

- **Recuperación de crédito.-** Según Rosenberg (2008), este es el factor de gestión más importante a ser considerado, ya que la habilidad que tenga la IMF para recuperar los créditos otorgados será vital para el desarrollo de la misma. Diversos estudios evidencian que las IMF exitosas tienen pocos problemas para recuperar los préstamos otorgados. Por dicho motivo, el autor sugiere prestar especial atención a los procedimientos y tecnología que soporte recuperar los préstamos de la manera más eficiente. De manera que los ratios, pérdida o cualquier tipo de medición de este factor deben ser analizados detenidamente.

Crabb (2008) sugiere que la mejor medida para recuperar el dinero no es la presión que se ejerza sino la esperanza de los clientes para mantener créditos a futuro. Una sana recuperación del préstamo es una fuerte señal del valor que tiene el crédito para el cliente. Indica que para que una microfinanciera se encuentre bien posicionada es ideal que mantenga lazos con las personas a quienes les da préstamos bancarios, varios estudios han demostrado que la cercanía entre la microfinanciera y el usuario, reduce el nivel de morosidad de los mismos.

- **Innovación del producto.-** Según Debashish (2016), en su publicación denominada “*Journal of Commerce & Management Thought*”, nos indica que el futuro de las microfinanzas están basados en la innovación del producto acoplado con bajo costo de metodología de distribución a mediante lazos estratégicos y aprovechamiento de la tecnología. Se deben adaptar a las innovaciones y enfoques con diversas garantías adecuadas para cada caso. Por otro lado, la transparencia, divulgaciones aceptadas, la gestión de reclamaciones de clientes, la protección de datos y el gobierno corporativo también desempeñarían un papel importante.

El desarrollo de productos financieros es importante tanto para la sostenibilidad de las IMF como para el impacto en la pobreza, ya que esto puede determinar niveles de acceso y rentabilidad. Simanowitz y Walter (2002) destacan que el diseño de productos debe basarse en su potencial para reducir la pobreza, los riesgos y vulnerabilidad en comparación con el simple atractivo para los clientes, estos deben ir acompañados de una evaluación previa de las necesidades del cliente.

Cracknell y Messan (2006) se refieren a la fijación de precios de un servicio financiero como un arte y una ciencia. Esto, consiste en elegir una combinación de cargas aceptable para los clientes, que sean justos y transparentes, para también determinar si el producto tiene atributos únicos que merecen un precio más elevado o no (Cracknell y Messan, 2006). Asimismo, se debe asegurar la

rentabilidad mediante el precio que se le ponga, que sea además competitivo y que retorne un beneficio. Las personas de bajos recursos que son los clientes deben ser tratadas bien y percibidas como tal. Mediante el diseño de productos en relación a las necesidades de los clientes, una organización puede construir la lealtad del cliente a través del servicio al cliente y aumentar así sus beneficios. Esto significa que los servicios financieros ofrecidos por una IMF deben diseñarse en respuesta a las necesidades y capacidades de la clientela (Rahman, 2010).

- **Sostenibilidad financiera.-** Por otro lado, Kaur (2016) indica que el enfoque de sostenibilidad financiera se centra en el funcionamiento sostenible de las IMF mediante una tasa de interés razonable para cubrir los costes de préstamo. Este enfoque enfatiza el aumento de los ingresos, de intereses, comisiones y reducir los costes operativos costo. El enfoque institucional que se establezca afianza la sostenibilidad financiera, lo cual será la clave para servir al gran número de pobres.

Kaur (2016) afirma que el enfoque de préstamos para la pobreza o de bienestar apoya los préstamos a los pobres a la tasa asequible para ellos. Prestar a pobres es un asunto relativamente costoso, ya que frecuentemente necesitan préstamos de pequeñas cantidades. Por lo tanto, según este enfoque, llegar a los más pobres entre los pobres, más conocidos como profundidad de alcance y alcanzar la sostenibilidad va en contra.

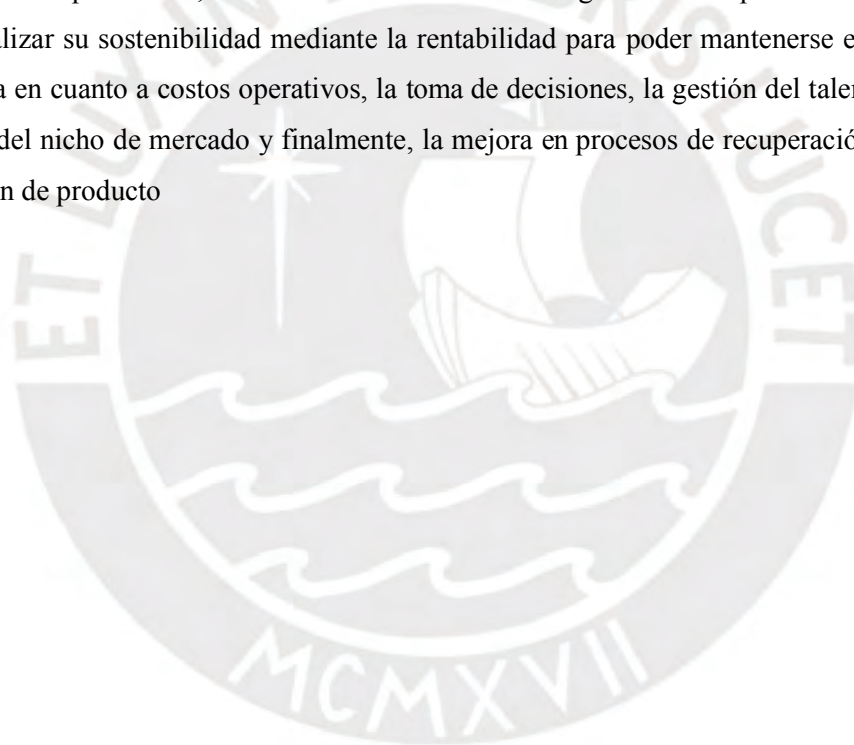
Schreiner (2002) citado en Kaur (2016) describe como la profundidad de alcance y sostenibilidad financiera son dos objetivos opuestos, ya que la profundidad del alcance implica un servicio a los pobres, mientras que el énfasis en la sostenibilidad financiera puede obligar a las IMF a reducir el desembolso de préstamos más pequeños o dependen más de subvenciones.

Los clientes más pobres necesitan préstamos frecuentes que pequeñas cantidades, por lo que es relativamente más costoso. Sin embargo, Gibbons y Meehan (1999) citado en Kaur (2016) afirman que incluso entre los clientes de préstamos más pobres, el tamaño medio del préstamo tiende a aumentar considerablemente a lo largo de los años y su historia de pago comienza a crecer. Refutan el compromiso entre alcance y sostenibilidad y afirmar que la sostenibilidad financiera, ya que depende de la fuerza del programa financiero sobre el tipo de clientes atendidos.

Priya y Pradeep (2016) señalan que se debe gestionar adecuadamente los riesgos de portafolio, asegurar alta calidad en sus trabajadores, mantenerlos motivados y controlarlos mediante objetivos medibles. Además, de la importancia de tener un gobierno bien constituido, que se cuente con estructuras de gestión, controles y disciplina financiera. Con ello, se estaría logrando un buen camino hacia la sostenibilidad de la institución.

- **Área estratégica y talento humano.-** Prior y Argandoña (2008) expone que la alta dirección debe asumir el papel líder, motivando a superar dificultades de las instituciones microfinancieras. Previamente, señalan que la adaptabilidad a la organización, capacitación específica y motivación para el personal que otorga el microcrédito que en este caso son los asesores comerciales, son factores en los que se debe poner mucho énfasis. Dicho esto, es relevante la buena distribución de roles y responsabilidades y el desarrollo necesario de los servicio porque considera que la innovación sigue siendo un factor de éxito del sector. Es por ello también que en las IMF la rotación es muy alta, generando así altos costos operativos.

A modo de conclusión, el Perú cuenta con un potencial desarrollo en el sector microfinanciero pese a diversos factores económicos que han afectado el desempeño de las IMF. Sin embargo, es relevante, según los autores mencionados, tomar en las prácticas mencionadas. En cuanto a sus operaciones, cabe destacar el uso de tecnología crediticia para la evaluación del crédito, analizar su sostenibilidad mediante la rentabilidad para poder mantenerse en el tiempo, la eficiencia en cuanto a costos operativos, la toma de decisiones, la gestión del talento humano, la claridad del nicho de mercado y finalmente, la mejora en procesos de recuperación de crédito e innovación de producto



CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha descrito y comprendido el modelo de negocio, características, problemas y cómo funcionan las microfinanzas en el Perú, además de conceptualizar los términos claves usados en las entidades financieras en el presente capítulo se procede a explicar la metodología a abordar para alcanzar los objetivos planteados.

1. Alcance de estudio

Tras una revisión inicial de investigaciones previas tales como revisiones bibliográficas, informes anuales de clasificadoras de riesgo, memorias anuales, así como también referencias de expertos sobre el comportamiento del sistema microfinanciero enfocado en cajas rurales, demuestra que dicho modelo de negocio no se ha abordado desde una perspectiva de gestión que daría a conocer las prácticas de gestión más relevantes para su crecimiento.

Es por ello, que la presente investigación considerará un alcance de tipo exploratorio descriptivo. El primero de ellos se da debido a que problema de investigación ha sido poco estudiado, esto ayudará a entender cuáles fueron las variables de gestión más destacadas en los periodos 2010-2015 (Hernández, Fernández y Baptista 2010). Por otro lado, se busca especificar cuáles han sido las características bajo un nivel descriptivo de todas las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en dicho periodo de tiempo para luego poder identificar qué CRAC han presentado menor fragilidad financiera.

Es así que, una vez encontradas las características descritas anteriormente se pretende definir cuáles son las prácticas de gestión que han impulsado el desarrollo de las CRAC. Mediante un caso de estudio de una entidad microfinanciera: Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes se identificarán dichas las prácticas que fortalecieron a las CRACs para que logren un sano desenvolvimiento a pesar del escenario desfavorable en las que se encontraban.

Por otro lado, la investigación no pretende definir si las CRAC son entidades con mecanismos financieros que aportan valor a la sociedad con su actividad principal, que es el aporte de crédito a un sector que no tenía acceso a la banca comercial. Tampoco se pretende profundizar si los clientes de las cajas rurales se ven beneficiados o no con el aporte o inyección de préstamos de dinero para el funcionamiento de sus actividades agrarias. No se analizará las fórmulas financieras ni econométricas utilizadas por ambas cajas en ambos periodos de tiempo debido a que el objetivo de la investigación tiene una perspectiva de gestión y no económica. Asimismo, no se iniciará la investigación desde el supuesto que las CRAC deben desaparecer por cómo están estructuradas en el Perú. A continuación, se presentará un esquema la cual ayudará a establecer el proceso metodológico del presente estudio.

2. Tipo de diseño metodológico

Según Hernández et al. (2010), se toman en cuenta dos tipos de diseños metodológicos, por un lado el diseño metódico y por el otro el multimetódico, en la cual el segundo de ellos implican un enfoque mixto, entendiéndose a ello como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planeamiento del problema” (Teddle y Tashakkori, 2006). Este enfoque será utilizado, ya que se logrará conseguir una percepción más integral y completa del caso estudiado considerando características del enfoque cuantitativo y cualitativo para responder las preguntas de investigación.

Con respecto al tipo de diseño metodológico, la presente investigación utilizará el diseño mixto explicativo secuencial que consiste en “aplicar un enfoque y luego el otro, de manera relativamente independiente dentro del mismo estudio. Uno procede al otro y los resultados se presentan de manera separada...” (Hernández et al., 2010). De modo particular, se manejará el diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), la cual se caracteriza por recabar y analizar datos cuantitativos en una primera etapa para luego recoger resultados y evaluarlo con datos cualitativos. Unos de los propósitos relevantes de este modelo son los descubrimientos en los resultados cuantitativos y la profundización de los mismos mediante datos cualitativa (Baptista et al., 2010).

Este diseño se escogió, ya que se pretende utilizar dos enfoques de manera independiente y secuencial en donde en la primera etapa se realizará un análisis de todas las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito entre el 2010 al 2015 mediante la metodología CAMEL, la cual permite identificar las prácticas de gestión en las que demuestran fortalezas y debilidades. Adicionalmente, se podrán encontrar los puntos más flexibles y concretos de los factores CAMEL tales como la adecuación de capital, calidad de activos, calidad de gestión, rentabilidad y liquidez. El esquema metodológico se presenta en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 6: Esquema metodológico de la investigación

DISEÑO SECUENCIAL	
FASE CUANTITATIVA	PROCEDIMIENTO
Recolección de datos	Extraer información de los estados financieros emitidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de las 38 instituciones microfinancieras reguladas del año 2010- 2015
Análisis de datos	Análisis mediante la metodología CAMEL : lo cual permitirá tener como muestra todas las IMF del 2005- 2015 con la finalidad de encontrar el año con mayor exposición al riesgo y distinguir las instituciones más resaltante
Producto	Identificar los años en el que el sistema de Cajas Rurales tuvo una mayor fragilidad financiera y hallar las CRACs que en dicho año mostraron un mejor y peor desenvolvimiento.
FASE CUALITATIVA	PROCEDIMIENTO
Recolección de datos	Realizar un análisis de la documentación encontrada de las clasificadoras de riesgo reguladas por la SBS respecto a las CRAC'S
Análisis de datos	Establecer los hallazgos de las prácticas de gestión desarrolladas por las CRACs en relación a los factores señalados en el análisis CAMEL
Recolección de datos	Entrevistas a profundidad del equipo gerencial del caso de estudio
Análisis de datos	Análisis mediante la propuesta de evaluación de desempeño del BID (capacidad organizacional)
	Realizar un cuadro comparativo de los hallazgos entre lo señalado con el análisis con la evaluación de BID
Producto	Propuesta de lineamientos de políticas para la mejora del desempeño en la gestión financiera y organizacional

3. Muestra de expertos

Existen estudios en los que es relevante la opinión de individuos expertos. Estas muestras son mayormente usadas en estudios de tipo cualitativo y exploratorio, de esa manera se genera una hipótesis más precisa [...] (Hernández et al., 2010).

La muestra de expertos fueron seleccionados con un propósito y con la seguridad de que su conocimiento era adecuado y su experiencia la necesaria para poder tener una opinión válida. Es por ello que se determinó que la muestra contenga profesionales con experiencia directa (gerentes de la CRAC del estudio de caso) o indirecta (clasificadora de riesgos) acerca de las entidades microfinancieras, especialmente las cajas rurales de ahorro y crédito, de manera que no solo tengan conocimiento y experiencia en el caso de estudio, sino también conozcan la situación general a la que se han encontrado las CRAC del 2010 al 2015.

Se realizó un viaje a Puno, debido a que la CRAC en estudio se encuentra enraizada en dicho departamento, por lo cual su oficina principal se encuentra en provincia. Se pudo lograr entrevistas con el Gerente General, Gerente de Recuperaciones, Gerente de Talento Humano,

Gerente de Riesgos, Gerente Regional, Asesor de negocios Senior, Gerente Comercial, Jefe Comercial y Jefe de Tecnología e información. Por otro lado, obtuvimos también entrevistas con un Analista de Equilibrium que es una clasificadora de riesgos que ha analizado a Caja Rural los Andes.

Se utilizará la muestra no probabilística, “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento [...] depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y [...] obedecen a otros criterios de investigación” (Baptista et al., 2010, p. 176).

Por último se considerará muestras por conveniencia, ya que los entrevistados se han elegido de acuerdo a la accesibilidad y disponibilidad de los mismos.

4. Herramientas de recojo de información

Las herramientas que se utilizaron para recoger resultados cuantitativos fue la metodología CAMEL y la evaluación de capacidades del BID lo cual ayudó a poder analizar el caso de estudio. Asimismo, las entrevistas semiestructuradas aportaron a obtener información cualitativa de CRAC Los Andes.

Mediante la metodología CAMEL se evaluará la calidad de los índices financieros y se identificarán los riesgos financieros que surgen en dicho modelo de negocio. A su vez esta metodología permitirá identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades en la entidad microfinanciera. Cabe destacar que en el próximo capítulo se ahondará en mayor detalle de cómo funciona esta metodología.

El análisis CAMEL, cuyas siglas en español representa el Capital (C), calidad del activo (A), administración (M), rentabilidad (E), y liquidez (L), se define como un sistema uniforme de calificación de instituciones financieras. El método permite evaluar y resumir los factores financieros, operativos y de cumplimiento de normativa. Tiene la ventaja de resumir en un solo indicador la situación general de la entidad financiera, uniformando el análisis de la situación de instituciones individuales (Crespo, 2011, pp. 29-30).

Esta herramienta aplica técnicas de ponderación, normalidad y la calificación; obteniendo como resultado un rango entre 1 y 5; una calificación de 1 (uno) no representa problemas y una calificación de 5 (cinco) representa problemas; finalmente, se emite conclusiones y recomendaciones que permitan el crecimiento económico y social de las cajas rurales de ahorro y crédito (Córdova y López, 2016, p. 5)

Con respecto a la evaluación de capacidades anteriormente comentada se puede decir que, la evaluación organizacional sigue la tradición de una metodología que la conocemos como "estudio de casos" (Lusthaus et al., 2002). "Un estudio de caso es una forma cualitativa de evaluar, si bien utiliza datos tanto cualitativos como cuantitativos. Los estudios de casos dependen de múltiples fuentes de información para obtener conocimientos sobre la organización" (Anderson 1998 citado en Lusthaus et al., 2002). Para el análisis del presente caso de estudio de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes se evaluará a la organización mediante un marco de desempeño que propone el Banco Interamericano de Desarrollo.

"El marco [...] recurre a gran cantidad de detalles para tratar de captar las ideas y los conceptos que respaldan cada una de las cuatro amplias ideas organizacionales" (Lusthaus et al., 2002). Por otro lado, también sostienen que para que exista una evaluación en general y se logre un buen desempeño organizacional se debe abarcar los siguientes campos como la medición de desempeño, comprensión del entorno externo, determinación de la motivación y la capacidad de la organización.

Para nuestro análisis solo nos enfocaremos en la capacidad organizacional, con ello se evaluará la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus operaciones y actividades. Para ello, será relevante estudiar cuáles son las prácticas de gestión que se relacionan con las operaciones, talento humano, financieros y de infraestructura (Lusthaus et al., 2002).

En nuestro marco, el liderazgo estratégico conlleva las estrategias y la gestión del nicho por parte de los dirigentes que fijan el rumbo para la organización. La gestión de los programas considera la capacidad de la organización para llevar a cabo su función institucional, mientras que la gestión de procesos examina la manera en que la organización maneja sus relaciones humanas y sus interacciones relacionadas con el trabajo. La estructura identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización. Por último, el marco describe la capacidad de la organización para manejar sus relaciones externas como "relaciones interinstitucionales" (Lusthaus et al., 2002, p. 12)

Por otro lado, se optó por realizar entrevistas semiestructuradas, ya que basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández et al., 2010, p. 418). Con respecto a los objetivos de las entrevistas, éstas se encuentra alineadas a los prácticas de gestión mencionados anteriormente que propone el BID para analizar cuál es la

capacidad interna con la que cuenta la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes. En el Anexo E, se mencionan las características relevantes del análisis CAMEL y BID. Finalmente, se podrá tener una visión integral de toda la investigación con el cuadro de matriz de consistencia detallado en el Anexo F.



CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LAS CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO

1. Análisis bajo la metodología CAMEL de la situación microfinanciera del 2010-2015 – análisis cuantitativo

Para la realización del análisis de la metodología CAMEL se toman en cuenta cinco factores financieros: calidad de activos, gestión, rentabilidad, liquidez y solvencia. A su vez, éstas son analizadas por medio de ratios financieros con la finalidad de obtener un resultado cuantitativo. Para el presente análisis, los cinco factores CAMEL tendrán las mismas ponderaciones, con el fin de otorgarle la misma importancia a cada una de ellas. Es por ello que cada categoría tendrá un peso de 20%, lo que da como totalidad el 100%.

Tabla 7: Factores CAMEL, ratios y definición

FACTOR	RATIO ¹	DEFINICIÓN
Calidad de Activos	Ratio de Morosidad	Créditos Atrasados / Créditos Directos
	Cartera Pesada	Cartera de Alto Riesgo ² / Créditos Directos (%)
Gestión	Eficiencia Operativa	Gastos operativos / margen financiero
	Ratio de Gastos Operativos	Gastos operativo / activo promedio
Rentabilidad	ROE	Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)
	ROA	Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)
Liquidez	Prueba Ácida	Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)
	Dependencia de fondos de costo plazo	Adeudos / Pasivo Total (%)
Solvencia	Ratio global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)

Para obtener datos lo más fidedignos posibles se ha establecido contar con dos ratios de mayor significancia por cada factor establecido en la metodología CAMEL. Los ratios de cada factor a analizar se detallan en la Tabla 7.

A continuación, se explicarán los factores CAMEL. En primer lugar, se tiene a la calidad de activos, que está relacionado con la cartera de créditos, ya que ésta es la principal fuente de

¹ Los ratios fueron calculados en moneda nacional.

² En la cartera de alto riesgo se tomaron en cuenta los datos proporcionados por la SBS como cartera pesada.

ingreso de las instituciones financieras. Adicionalmente, según la guía de indicadores para instituciones microfinancieras del BID, está catalogada como uno de los factores más importantes debido a que los préstamos no están típicamente respaldados por alguna garantía realizable.

Para el análisis de esta categoría se ha tomado en cuenta el ratio de morosidad y ratio de la cartera pesada.

- Ratio de morosidad.- Este porcentaje permite conocer la cartera que ha tenido incumplimiento de pago. Asimismo, este ratio es relevante debido a que en algunos casos las instituciones manejan rangos de control y si exceden su punto crítico muchas de ellas, para mejorar este ratio y cumplir con la normativa de la SBS, castigan la deuda. No obstante, esta acción afecta a los ratios de rentabilidad.
- Cartera pesada.- Este porcentaje ayuda a visualizar el importe de los clientes que representan clasificaciones bajas según la SBS, si bien es cierto este porcentaje no es tan riguroso como el primero el porcentaje se tomará para el presente análisis, ya que las caja rurales presentan mucha concentración en créditos de consumo.

En segundo lugar, el factor gestión muestra la medida en que la institución está teniendo efectividad en el control y manejo de sus operaciones. Además, es importante porque permite analizar si la institución maneja bien sus inversiones y pueda afrontar el entorno cambiante en el que operan las CRACs. Para el análisis se ha tomado en consideración el ratio de eficiencia operativa y gastos operativos.

- Eficiencia operativa.- Este porcentaje permite analizar cuánto gasta la institución en aspectos administrativos y de personal por los ingresos que la entidad registra.
- Gastos operativos.- Permite analizar la eficiencia general de la institución con respecto a los gastos de operaciones en las que se incurre.

En tercer lugar, el factor rentabilidad mide la capacidad de la organización para generar ingresos, expandirse y seguir compitiendo en el mercado, pues las instituciones dependen de la habilidad para obtener un rendimiento adecuado de las colocaciones que realizan. Para el análisis del presente trabajo se tomó en consideración el ROE Y ROA, que se explica a continuación.

- Rentabilidad del capital promedio.- Este indicador permite medir el rendimiento de la institución por el patrimonio invertido.
- Rentabilidad de los activos promedios.- Muestra el retorno que generan los activos. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad (Martínez, 2006).

En cuarto lugar, el factor liquidez mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Según Bernstein (1999, p. 551), la liquidez es la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería, y la escasez de ésta la considera uno de los principales síntomas de dificultades financieras. Para ello analizar este factor se evaluará la prueba ácida de las instituciones y la dependencia de fondeo.

- Prueba ácida.- Este ratio muestra la capacidad de pago de la empresa con sus deudas en un momento dado. A mayor ratio, mayor capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones.
- Dependencia de fondeo.- Este ratio determina cuan dependiente es la organización de las instituciones financieras del exterior o nacionales, lo cual la vuelve más débil ante posibles crisis que pueda ocurrir en el exterior.

Por último, el factor solvencia permite analizar las deudas de la empresa a corto y largo plazo, mostrando el respaldo económico con el que cuentan las empresas para responder ante sus obligaciones monetarias. Por consiguiente, nos brinda una idea de la autonomía financiera con la que cuentan. Esto es, cuánto dinero podría solicitar una empresa, respaldado por su patrimonio y activos. Para el siguiente análisis se pasará a analizar el ratio global y el endeudamiento patrimonial.

- Ratio global.- Este ratio indica los niveles mínimos para que una entidad pueda operar; esta es considerada como una medida estándar internacional según Basilea. La SBS que es la entidad reguladora en el Perú exige un nivel mínimo a 11%.
- Endeudamiento patrimonial.- Expresa la combinación de deuda y capital social que la empresa quiere tener, señalando el grado de autonomía o dependencia financiera con la que se maneja la empresa

Para el análisis se han considerado puntos de referencia con la finalidad de identificar los distintos niveles de fragilidad financiera en las microfinancieras. Para ello se ha establecido como base a las 38 instituciones microfinancieras en el Perú existentes entre el 2005 y el 2015 para reconocer los ratios en tiempos de apogeo y debilidad del sector. Se consideraron solo las entidades microfinancieras principalmente porque tienen un comportamiento muy similar en relación a su público objetivo y productos financieros.

Los umbrales se identificaron una vez establecido todos los ratios de las 38 instituciones microfinancieras para luego ser agrupadas por quintiles y establecer rangos para luego transformar los ratios en números enteros, ya que se le asigna una calificación comprendida entre el número 1 (menor fragilidad financiera) y el 5 (mayor fragilidad financiera); este análisis se

presenta en el Anexo G. La cuantificación de los umbrales resultantes por cada factor se indica en la Tabla 8 y su interpretación en la Tabla 9.

Tabla 8: Umbrales de cada indicador financiero utilizando las entidades microfinancieras

Unidades (Quintiles)	Calidad de activos		Gestión		Rentabilidad		Liquidez		Solvencia	
	Ratio de Morosidad	Carte-ra pesada	Eficiencia Operativa	Ratio de Gastos operativos	ROE	ROA	Prueba Ácida	Dependencia de fondos de corto plazo	Ratio Global	Endeudamiento patrimonial
Q1	3.36%	4.35 %	53.7 5%	38.00 %	21.3 4%	4,76 %	98,20 %	0.00%	21.54 %	3.52%
Q2	4.31%	5.86 %	61.2 9%	44.00 %	12.6 8%	2.83 %	30.66 %	4.11%	17.58 %	5.75%
Q3	5.32%	7.67 %	70.0 5%	50.00 %	5.56 %	1.40 %	20.10 %	10.08 %	15.66 %	7.23%
Q4	7.10%	10.05 %	82.4 0%	60.00 %	0.03 %	0.03 %	11.19 %	17.58 %	14.34 %	8.41%

Tabla 9: Interpretación y estandarización de umbrales

VALOR DEL RATIO	ESTANDARIZACIÓN DEL RATIO	INTERPRETACIÓN
Menor que Q1	1	MUY BUENO
Mayor que Q1 Y Menor que Q2	2	BUENO
Mayor que Q2 Y Menor que Q3	3	REGULAR
Mayor que Q3 Y Menor que Q4	4	MALO
Mayor que Q4	5	PÉSIMO

La finalidad de realizar dicha metodología es interpretar qué institución microfinanciera manejó mejor su exposición al riesgo financiero. Para ello, en un primer momento se analizará todo el sector microfinanciero (2005-2015), para luego identificar en qué año este grupo de entidades obtuvo mayor riesgo financiero y el análisis se encuentra en el Anexo H. En la Tabla 10 se expresan los ratios y las ponderaciones obtenidas por año de todas las instituciones microfinancieras.

Tabla 10: Ratios Total CRAC

Unidades (quintiles)	Calidad de activos		Gestión		Rentabilidad		Liquidez		Solvencia	
	Ratio de Morosidad	Carte-rapesa-da	Eficiencia Operativa	Ratio de Gastos operativos	ROE	ROA	Prueba Ácida	Depen-dencia de fondos de corto plazo	Ratio Glo-bal	Pasivo tota / Capital social y reser-vas
2010	4.59%	6.67%	71.00%	57.43%	4.59 %	0.60 %	22.60%	14.35 %	15.22%	8.32
2011	4.30%	6.13%	69.76%	55.00%	8.08 %	1.20 %	25.06%	8.71 %	14.40%	7.27
2012	5.32%	7.05%	71.91%	58.20%	7.08 %	1.09 %	38.68%	11.86 %	14.17%	7.33
2013	6.69%	8.48%	75.46%	74.44%	1.21 %	0.13 %	55.43%	13.82 %	13.57%	9.16
2014	13.10 %	15.43 %	82.20%	60.56%	- 5.49 %	0.60 %	52.60%	15.70 %	14.70%	6.76
2015	9.24%	9.39%	88.31%	52.38%	- 9.67 %	- 1.20 %	34.32%	5.59 %	15.41%	4.46

Adaptado de: SBS (2015)

Una vez realizado el conglomerado de los ratios se procede a su ponderación. Esto se refleja en la Tabla 11, en donde se observa el promedio de todas las entidades en general y brinda como resultado que el año con mayor exposición al riesgo financiero fue el 2014 con un total de 4.6 de promedio. Las categorías más afectadas fueron calidad de activos, gestión y rentabilidad.

Tabla 11: Análisis CAMEL TOTAL CRAC

Unidades (quintiles)	Calidad de activos		Gestión		Rentabilidad		Liquidez		Solvencia	
	Ratio de Morosidad	Carte-rapesa-da	Eficiencia Operativa	Ratio de Gastos operativos	ROE	ROA	Prueba Ácida	Depen-dencia de fondos de corto plazo	Ratio Glo-bal	Pasivo Total/ Capital Social y reservas (Nº de veces)
2010	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
2011	2.00	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00
2012	4.00	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	2.00	4.00	5.00	4.00
2013	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	2.00	4.00	5.00	5.00
2014	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	2.00	4.00	4.00	3.00
2015	5.00	4.00	5.00	4.00	5.00	5.00	2.00	3.00	4.00	2.00

Tabla 12: Ponderación General de TOTAL CRAC

Unidades (Quintiles)	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.80
2011	3.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.60
2012	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.20
2013	4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.40
2014	5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	4.60
2015	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.40

Una vez obtenido el año con mayor exposición financiera se procede a reconocer qué entidades tuvieron un mejor manejo en un entorno no tan favorable para el sector y a su vez identificar qué categoría de gestión fue la más resaltante para tener una calificación sobresaliente. El análisis de mayor exposición financiera se visualiza en el Anexo I.

Tabla 13: Ponderación general de las CRAC en el 2014

Cajas Rurales	Año	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
Cajamarca	2014	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40
Los Andes	2014	4.00	3.00	2.00	5.00	4.00	3.60
Inca Sur	2014	4.00	5.00	5.00	1.00	3.00	3.60
Chavín	2014	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	3.80
Prymera	2014	5.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.20
Credinka	2014	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.20
Sipán	2014	4.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.20
Señor de Luren	2014	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.80

En la Tabla 13, se perciben las ponderaciones finales del año elegido donde se observa claramente que la mejor en el sector fue Caja Cajamarca con una calificación de 3.4. Esto se debe a que la entidad según el análisis manejó correctamente su liquidez con un ratio de 59.16%, importe mayor en 6.56% al promedio del sector (52.60%) al cierre del 2014. Por otro lado, la entidad destaca en esta categoría, porque la institución no presenta adeudos y obligaciones financieras con ninguna institución y entre sus cuentas por pagar solo reflejan los pagos de intereses con sus clientes hecho que le ha permitido disminuir sus pasivos totales. Otra categoría en la que la institución destaca es la solvencia, con un ratio global de 18.19% resaltando el 2.74% más que el sector. Estos acontecimientos han hecho que la entidad maneje ponderaciones en el análisis CAMEL y posicionarse como la que presentó menor exposición al riesgo.

Otra entidad que destacó fue la Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes con una ponderación de 3.6, logrando un alto rendimiento en la categoría de rentabilidad con un ROE de

16.23 % superando en 21.72% al promedio del sector. Esto se debió principalmente a la baja utilidad neta registrada por las otras entidades del sector. Otro aspecto importante a considerar en la entidad es la categoría de calidad de gestión, donde sobresale con un ratio de 47 % que equivale a 28.85% menos de lo promediado en el sector que cerró el año con 60.56%. Este hecho se explica por los gastos administrativos que representaron el 46.6 % de los ingresos de la organización a diferencia de las otras instituciones que oscilan entre 78% a 93%.

Por último, una entidad que también manejó una baja exposición al riesgo es Caja Rural de Ahorro y Crédito Inca Sur, con una ponderación igual a la segunda caja seleccionada equivalente a 3.6. Sin embargo, esta caja destacó en otras categorías. La primera de ellas es la liquidez, donde la ponderación fue de 1, que representa que lleva un manejo muy bueno. Esto debido a un factor de temporalidad, pues la organización surgió recién el 2011 por lo que sus colocaciones no eran abundantes y a su vez la entidad no cuenta con muchos pasivos ni deudas con otras entidades. Esto provoca que su ratio de solvencia tampoco sea considerado como un ratio por encima del sector, ya que la institución no maneja pasivos que tengan deuda estructurada y en el caso del ratio global este maneja un ratio por encima del sector en 1.31% .

El análisis elaborado nos arroja que las entidades más sobresalientes en el año con mayor deficiencia en la exposición al riesgo financiero fueron las tres cajas antes mencionadas: Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, Los Andes e Inca sur. Una vez obtenida dicha información se procederá a realizar un estudio en base a lo señalado por las clasificadoras de riesgo.

2. Análisis del sector microfinanciero enfocado en las cajas rurales de ahorro y crédito según las clasificadoras de riesgo en relación a los resultados de la metodología CAMEL

Para el análisis de las siguientes CRACs, se utiliza como referencia los resultados de la metodología CAMEL referidas en el Anexo H, la cual permite resaltar cuáles han sido las instituciones con mayor consistencia en un escenario no favorable para este sector. Dicho esto, en esta sección se procederá a identificar las prácticas de gestión relevantes que impactaron en las cajas rurales mencionadas, y sobre ello, se detallará la gestión que realizaron en cada factor de CAMEL según las clasificadoras de riesgo.

Se iniciará con el análisis del caso de estudio de “Caja Rural Los Andes” durante el periodo 2010-2015, seguidamente se identificarán los factores de las CRACs que han mostrado mayores cambios cuantitativamente para luego pasar a analizar qué medidas de gestión influyeron en los resultados.

2.1. Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes

Es una institución financiera que inició sus operaciones en diciembre de 1997, dedicándose desde entonces a actividades de intermediación microfinanciera, especializada en el sector rural, en donde ha concentrado gran parte de sus colocaciones (Valdiviezo, 2011).

En la siguiente tabla, se observa el análisis CAMEL con los resultados obtenidos del 2010 al 2015.

Tabla 14: Análisis CAMEL de Caja Los Andes

Año	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	1.00	2.00	4.00	3.00	5.00	3.00
2011	2.00	2.00	2.00	5.00	5.00	3.20
2012	3.00	2.00	2.00	5.00	5.00	3.40
2013	3.00	3.00	2.00	5.00	5.00	3.60
2014	4.00	3.00	2.00	5.00	4.00	3.60
2015	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.80

Se observa que ha tenido un deterioro de la cartera a lo largo de los cinco años y su situación se agravó para el 2015. Para dicha época Caja Los Andes se encontraba realizando cambios en sus políticas, procesos, directorio y gerencia. Por otro lado, el principal factor que deteriora a Caja Los Andes es su calidad de activos. A continuación, en la Tabla 15 se detalla el aumento del ratio de morosidad y la cartera pesada a través del tiempo.

Tabla 15: Calidad de Activos CRAC Los Andes

CRAC Los Andes	Calidad de Activos	
	Ratios de Morosidad	Cartera Pesada
dic-10	3.16%	3.18%
dic-11	3.94%	2.56%
dic-12	4.17%	4.11%
dic-13	4.35%	3.76%
dic-14	5.81%	5.27%
dic-15	7.76%	6.72%

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Uno de los mayores impactos se da por su elevado ratio de morosidad, llegando a su mayor porcentaje de mora en el año 2015. Según Valdiviezo (2011), la cartera de alto riesgo creció debido al deterioro de la cartera de la microempresa y en menor medida de la cartera de consumo. La clasificadora menciona también un cambio en la política de la gestión de cartera que involucra negociaciones con el cliente para recuperar la deuda. Sin embargo, este cambio no se visualiza en la tendencia.

Una de las variables que influyen para que CRAC Los Andes haya aumentado el ratio de morosidad y sobretodo de cartera pesada está relacionada con el desarrollo del sector micro

financiero, es por ello que sus ratios de rentabilidad han venido disminuyendo. El sector microfinanciero experimentó para marzo del 2015 el promedio más alto de morosidad con 13.5 %. Por tanto, aun cuando la morosidad de Caja los Andes aumentó, su ratio se encontraba por debajo del promedio del sector. Asimismo, en este sector se maneja una ardua competencia lo que explica según el análisis de la clasificadora el aumento del sobreendeudamiento en clientes.

En la Tabla 16 se puede observar de manera cuantificada a través del tiempo su posicionamiento respecto a su expansión geográfica. Como se puede ver en el 2010 solo estaba localizada en dos departamentos y a partir del 2013 comienzan a expandirse. Hasta el cierre del 2015, las oficinas de CRAC Los Andes se encontraban distribuidas en cuatro departamentos del Perú.

Tabla 16: Posicionamiento del 2010 al 2015 CRAC Los Andes

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Puno	86%	82%	87.00%	79.00%	78%	71%
Arequipa	0	0	0	2%	3%	4%
Ayacucho	14%	18%	13%	13%	13%	16%
Cusco	0	0	0	6%	6%	9%

Adaptado de: SBS (2010-2015)

El posicionamiento, reflejado como mayor volumen de colocaciones tuvo un impacto positivo en el ratio de morosidad, en los últimos años, como se observa en la siguiente tabla. Se logró una mayor cantidad de colocaciones el 2014 y tomando como inicio el año 2010 al 2015 ha crecido aproximadamente hasta en tres veces su número de colocaciones.

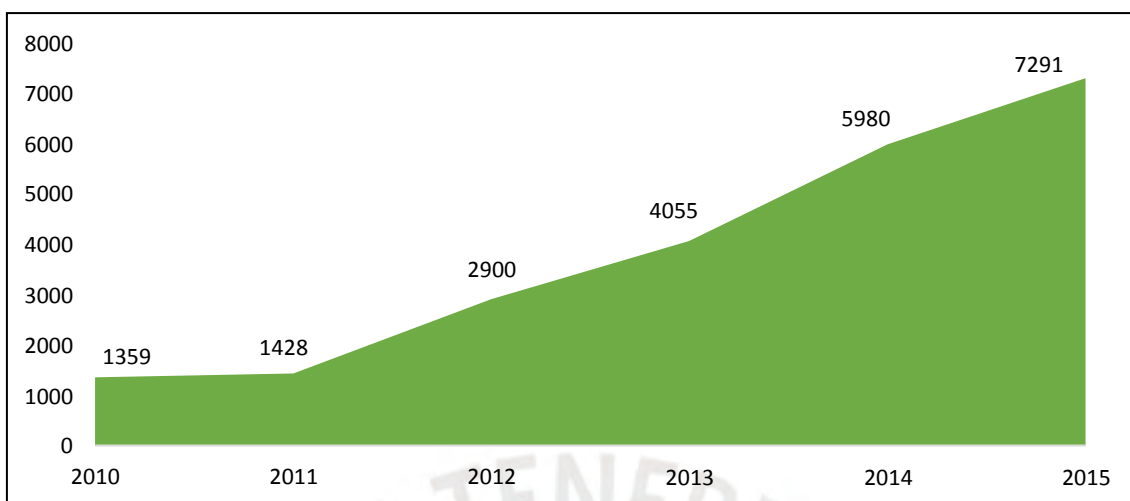
Tabla 17: Evolución de Colocaciones de CRAC Los Andes

Año	Total de colocaciones
2010	52,762.12
2011	86,284.16
2012	108,603.25
2013	146,787.80
2014	161,277.31
2015	152,790.26

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Otra acción que contribuye a la mejora del ratio de morosidad es el castigo de la mora. Se observa cómo se ha ido desarrollando el monto castigado, donde se evidencia que cada año se ha ido incrementando su nivel de castigos (Ver Figura 10).

Figura 10: Castigos realizados CRAC Los Andes



Ante esta situación Caja Los Andes ha desplegado un plan dinámico que involucra la generación de créditos en segmentos especializados, la recuperación de clientes, acompañado de un adecuado control en el otorgamiento y refinanciación de créditos. Así como también un plan de incentivos y motivacional para el personal de negocios (Class & Asociados, Pág 8). Asimismo, busca mejorar los controles y los procesos de la tecnología crediticia, a la vez que ha ajustado los parámetros para el otorgamiento de crédito en segmentos específicos. Se refuerza el área de recuperaciones, contratando centrales de riesgos como herramientas para el análisis de cobranza temprana y la gestión de la cartera pesada y castigada.

En relación al sector de Cajas Rurales, para el 2014 la cobertura de cartera con problema se situó en 63.22%. Caja Los Andes terminó con una cobertura de 112.29%, que refleja un menor número de créditos atrasados y refinanciamiento

Otro de los cambios que ha reflejado Caja Los Andes ha sido en su solvencia, si bien para los últimos años estuvo en la capacidad de controlarlo, se observa que para los años 2010 al 2013 representaba un riesgo Alto (Tabla 18). El indicador que nos ayudará a analizar es el ratio de capital global que se ha mantenido estable en el tiempo como se puede observar en la Tabla 19.

Tabla 18: Solvencia bajo el análisis CAMEL de CRAC Los Andes

Año	Ponderación
2010	5.00
2011	5.00
2012	5.00
2013	5.00
2014	4.00
2015	3.00

Tabla 19: Adecuación de Capital CRAC Los Andes

CRAC Los Andes	Adecuación de Capital	
	Ratio Global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)
dic-10	14.85%	9.75
dic-11	15.07%	9.55
dic-12	15.00%	11.64
dic-13	15.20%	10.95
dic-14	14.92%	7.29
dic-15	15.30%	7.29

Adaptado de: SBS (2010- 2015)

Se observa que su ratio global se ha mantenido y se mantiene por encima de lo establecido según la normativa de la SBS (10%). El año con mayor diferenciación en el capital global se ubica en el 2013. Para el 2013 la Caja obtiene un mayor fondeo al incrementar la captación de depósitos.

Para el año 2014, se observa una disminución en su ratio global, según la clasificadora PCR (Velásquez y Rodríguez, 2013). Esta disminución se dio por el aumento en mayor cuantía del pasivo por depósito a plazo y adeudos. Por otro lado, se tiene también el bajo crecimiento del patrimonio, debido al aumento de los requerimientos patrimoniales efectivos por riesgo, de los cuales lo más importantes riesgos que se pretendía cubrir fueron riesgo de mercado, riesgo operacional y riesgo crediticio.

2.2. Caja Rural Nuestra Gente

Caja Rural Nuestra Gente inicia operaciones en marzo de 1995. En el 2008 la SBS autoriza la fusión por absorción de Caja Nor Perú con la Caja Rural de Ahorro y Crédito del Sur y la Edpyme Crear Tacna en donde se dio el cambio de razón social a “Nuestra Gente” (Equilibrium, 30 de abril de 2014). Para el 2013, la SBS aceptó su fusión por absorción con Financiera Confianza, dejando así el rubro de Cajas Rurales. Actualmente, 2016, pertenece a la Fundación BBVA MicroFinanzas. (Andina, 2015).

Tabla 20: Análisis CAMEL de Caja Nuestra Gente

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	2.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.80
2011	1.00	3.00	3.00	5.00	2.00	2.80
2012	1.00	4.00	3.00	5.00	2.00	3.00

Adaptado de: SBS (2010-2012)

Se observa que en el año 2010 Caja Nuestra Gente presenta mayor exposición al riesgo al obtener una calificación alta de casi cuatro puntos en el análisis CAMEL. Sin embargo, en el año 2012 se visualiza la menor exposición con tres puntos y se visualiza que la mejor exposición que mostraron fue en calidad de activos y solvencia.

La solvencia que presenta muestra una notable mejora entre el año 2010 y 2012 el principal cambio se observa en su pasivo total.

Tabla 21: Solvencia CRAC Nuestra Gente

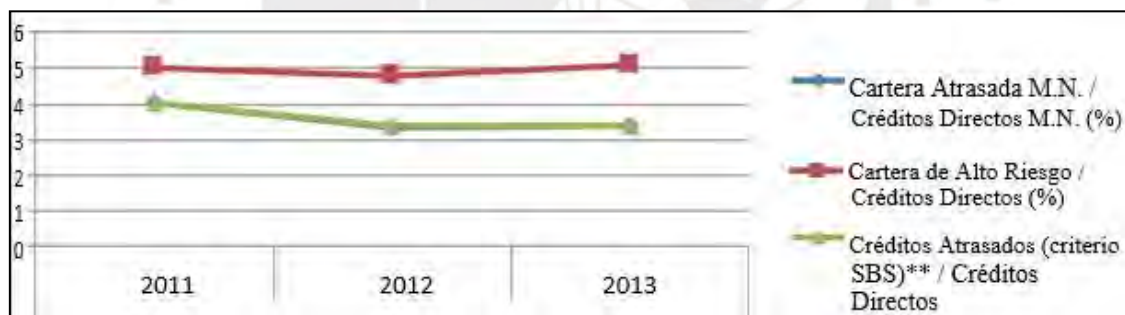
CRAC Nuestra Gente	Adecuación de Capital	
	Ratio Global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)
dic-10	14.64%	8.65
dic-11	15.45%	5.37
dic-12	15.08%	5.59

Adaptado de: SBS (2010 -2012)

Cabe destacar que el promedio para las demás Cajas fue de 8.5 de exposición al riesgo por capital social. Según la Memoria Anual 2011, la reducción de pasivos para el año 2010 se debió a una caída del 73.2% en los adeudos y obligaciones financieras, con instituciones financieras del País. Según Equilibrium para el 2012 su capital social y adicional, incrementado en 5.25% y 28.1% respectivamente, mejoran gracias a su política de capitalización de dividendos

Referente a su calidad de activos, se visualiza que mantuvo bajos ratios de morosidad en la calidad de sus activos durante los tres años de los años incluidos en el estudio.

Figura 11: Ratio Global de CRAC Nuestra Gente



Es por ello que mantiene un bajo ratio de morosidad y cartera pesada. Sin embargo, se observa un crecimiento de morosidad para el 2013, aun así se encuentra por debajo del promedio de morosidad del sector, quien para el 2013 mantenía una morosidad de 5.32%. La misma situación se visualiza en la cartera pesada, llegan a incrementarse casi en 1%, lo que evidencia un deterioro en la cartera para el 2012. Sin embargo, se encuentra por debajo del promedio de sector y no llega a impactar muy negativamente a su sano crecimiento posterior.

Tabla 22: Análisis CAMEL de Caja Nuestra Gente

Caja Rural Nuestra Gente	Calidad de activos	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
2010	3.47%	4.42%
2011	2.80%	3.91%
2012	3.18%	4.86%

Adaptado de: SBS (2010-2015)

2.3. Caja Rural de Ahorro y Crédito Profinanzas

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Promotora de Finanzas, “es una microfinanciera privada y regulada constituida en 1995” (MicroRate, 2011, p. 1). Para el año 2012, Financiera Universal compra el 82% de Acciones de la caja, con ello Profinanzas deja el rubro de Cajas Rurales para ese año. En la siguiente tabla se muestra el análisis CAMEL de dicha entidad microfinanciera.

Tabla 23: Análisis CAMEL de Caja Profinanzas

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	4.00	5.00	4.00	5.00	4.40	4.00
2011	4.00	5.00	3.00	5.00	4.20	4.00

Con respecto a su adecuación de capital, CRAC Profinanzas presenta un incremento en su ratio global de 13.45%, según resultados de la SBS (2011), que muestra un resultado por encima del promedio de las instituciones microfinancieras peruanas de dicho año. Por otro lado, sus deudas reflejadas en el pasivo total en relación con su capital social y reservas se reflejan en un 10.97 número de veces en el 2011. A pesar de capitalizar el 100% del mismo, el bajo nivel de resultados no ayuda a que la institución tenga una fortaleza patrimonial.

Tabla 24: Adecuación de Capital CRAC Profinanzas

CRAC Profinanzas	Adecuación de Capital	
	Ratio Global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)
dic-10	13.12%	10.99
dic-11	13.45%	10.97

Adaptado de: SBS (2015)

En cuanto a su rentabilidad, tanto en el ROA como en el ROE, los resultados han mejorado con respecto al año 2010. Sin embargo, en ambos casos el ROA y el ROE se encuentran por debajo del promedio del total de CRAC, con un 1.82% y 8.12%, respectivamente. Adicionalmente, muestra una rentabilidad patrimonial generada de la actividad financiera negativa mitigada por los ingresos financieros por venta de cartera y de un inmueble. De no haber

considerado dichos ingresos, el ROE resultaría negativo (MicroRate, 2011, p.4). En la siguiente tabla se puede apreciar los datos comentados.

Tabla 25: Rentabilidad CRAC Profinanzas

CRAC Profinanzas		
	ROA	ROE
dic-10	0.12%	1.15%
dic-11	0.38%	4.12%

Adaptado de: SBS (2010-2011)

2.4. Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren inició sus operaciones el 23 de Mayo de 1994. “CRAC Señor de Luren, desde que inició sus operaciones, se ubicó entre las más importantes del sistema de Cajas Rurales del país, por su nivel de colocaciones, cartera bruta y número de oficinas distribuidas en varios departamentos del Perú” (Alvarado y Gutiérrez, 2015). Para el año 2015 la SBS declaró fundada la disolución de la Caja de Ahorro y Crédito Señor de Luren en intervención, con lo cual se inició el proceso de liquidación por reportar una pérdida del 100 % de su patrimonio.

Según el análisis CAMEL, Caja Luren obtuvo mayor exposición al riesgo sobretodo en la Calidad de Activos, y Solvencia. Conforme fueron pasando los años su exposición al riesgo fue en incremento.

Tabla 26: Análisis CAMEL de Caja Señor de Luren

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	4.00	1.00	4.00	4.00	5.00	3.60
2011	4.00	2.00	4.00	3.00	5.00	3.60
2012	5.00	2.00	3.00	4.00	5.00	3.80
2013	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.40
2014	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.80

Con respecto a la adecuación de capital, el ratio global ha venido disminuyendo con el pasar de los años y a diciembre del 2014 este se encontraba solo a un punto porcentual del mínimo requerido por la SBS (10%) (Ver Tabla 27). Esto trae como consecuencias la restricción del número de colocaciones, ante dicho escenario CRAC señor de Luren realizó en febrero del 2014 un aporte de capital de S/.14.00 MM, (Alvarado y Gutiérrez, 2015) con el fin de fortalecer el capital para reducir el riesgo crediticio que demuestra el ratio mencionado. Por ese motivo también su ratio de pasivos sobre capital social y reservas disminuye en el último año.

Tabla 27: Adecuación de capital CRAC Señor de Luren

CRAC Señor de Luren	Adecuación de capital	
	Ratio Global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)
dic-10	15.64%	8.41
dic-11	12.96%	10.49
dic-12	12.34%	12.34
dic-13	11.73%	13.56
dic-14	11.02%	8.06

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Se observa un incremento exponencial en su ratio de morosidad para el 2014, al igual que en su cartera pesada. Según la Clasificadora Equilibrium, para el 2014 las Cajas Rurales registraron una mora de 12.59%. Por lo que CRAC Luren se encontraría muy por encima del promedio. La clasificadora advierte que la mayor morosidad en el sector se da en la mediana empresa con 25.84% e indica “situación que evidencia una vez más los riesgos asociados a la colocación de créditos de montos grandes por parte de una microfinanciera” (Equilibrium, 30 de abril de 2014).

Tabla 28: Adecuación de capital CRAC Señor de Luren

Caja Rural Señor de Luren	Calidad de activos	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
2010	6.96%	9.13%
2011	5.80%	7.85%
2012	8.81%	10.85%
2013	8.40%	10.46%
2014	23.53%	26.72%

Adaptado de: SBS (2010-2014)

Según PCR (Alvarado y Gutiérrez, 2015), la Caja Señor de Luren se habría centrado en hacer crecer su cartera, descuidando la evaluación de su riesgo, restando importancia a sus comités de crédito. Además, tenían débiles políticas de aprobación de crédito. Ante ello , en el 2014, Caja Luren fortalece su departamento de recuperaciones, y retoma el modelo tradicional enfocándose en los comités de crédito.

2.5. Caja Rural Prymera

Caja Prymera se constituye en 1997 según resolución SBS N° 155-98, Para el 2000, por medio de compra de acciones, pasan a ser parte del grupo Wong.

Dentro del análisis CAMEL (Tabla 29), se observa que el año donde tuvo la mayor exposición al riesgo fue en el 2010 mostrando una alta fragilidad financiera en la mayoría de los factores en estudio.

Tabla 29: Análisis CAMEL de Caja Prymera

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.60
2011	3.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.00
2012	3.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.00
2013	4.00	5.00	5.00	2.00	3.00	3.80
2014	5.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.20
2015	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.40

Acercas de su calidad de activos, el ratio de morosidad de Caja Prymera se ha ido incrementando durante el periodo 2010 -2015, al igual que su cartera pesada, lo que refleja dificultad para recuperar las colocaciones brindadas.

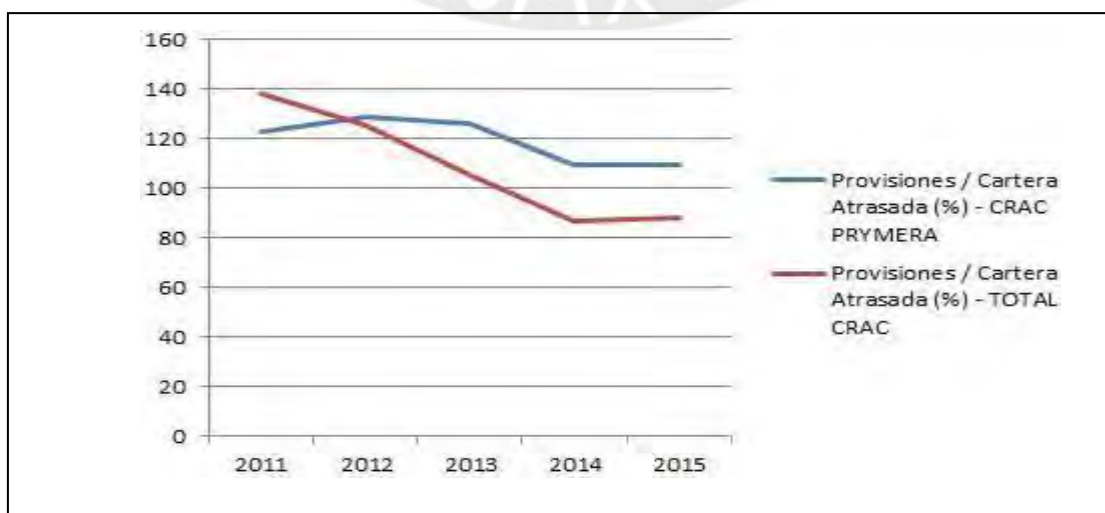
Tabla 30: Calidad de Activos CRAC Prymera

CRAC Prymera	Calidad de Activos	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
dic-10	4.89%	7.67%
dic-11	5.19%	7.21%
dic-12	4.51%	6.92%
dic-13	5.52%	8.91%
dic-14	7.84%	10.69%

Adaptado de: SBS (2010-2014)

Al compararla con el sector se observa que aun cuando se ha tenido una creciente morosidad sus ratios se han mantenido por debajo del promedio (ver figura 12). Por otro lado, aun así CRAC Prymera constituyó mayores provisiones sobre cartera atrasada a comparación del total del sector.

Figura 12: Provisiones / Cartera Atrasada (%) CRAC Prymera vs. Total CRAC



2.6. Caja Rural de Ahorro y Credinka

Inicia operaciones en 1994, enfocada en la región Cusco, posteriormente se expande en el sur del país. Luego de ello, obtiene financiamiento en dos períodos importantes. En el 2007 ingresa como accionista el grupo Diviso, para el año 2013 y 2014 se adhiere a sus accionarios los fondos de Inversión Danish Microfinance Partners. Dentro del análisis CAMEL se evidencia que el año con mayor exposición al riesgo se ubica en el 2014, donde su mayor exposición se da en la rentabilidad y solvencia.

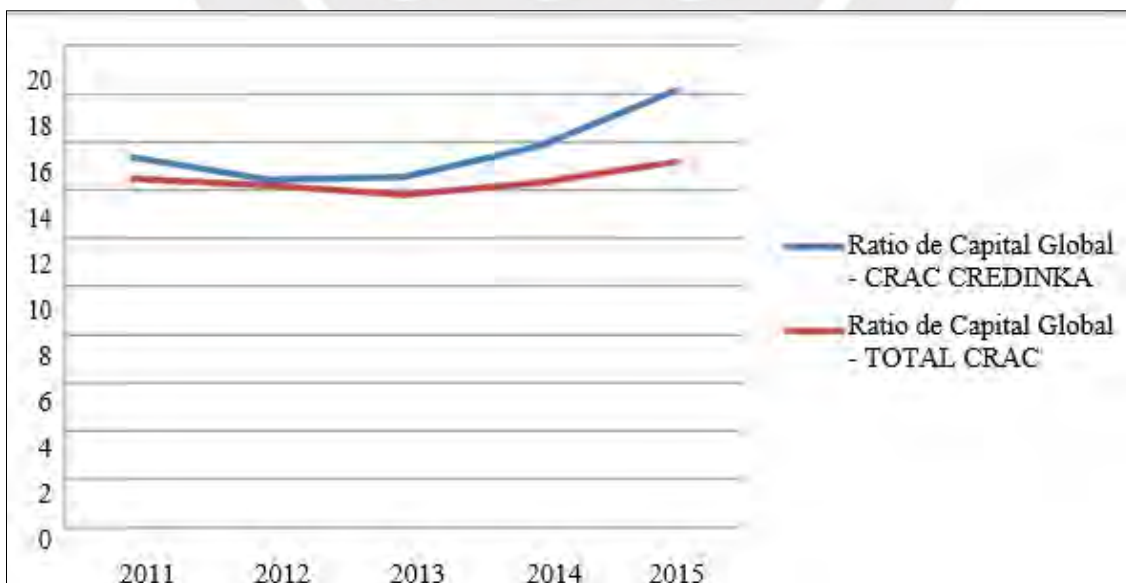
Tabla 31: Análisis CAMEL de Caja Credinka

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.40
2011	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
2012	2.00	3.00	3.00	3.00	5.00	3.20
2013	2.00	3.00	3.00	4.00	5.00	3.40
2014	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.20

Adaptado de: SBS (2015)

Se visualiza que su ratio de endeudamiento se ubicó por encima del promedio del sector. El ratio de capital global de Financiera Credinka ascendió a 17.45%, ubicándose por encima del promedio del sector (17.01%) y en una posición holgada con respecto a los mínimos regulatorios. Sin embargo, al 2014, el ratio de endeudamiento de la Financiera (8.06 veces) se encontró por encima del promedio del sector (4.86 veces), y de considerar el endeudamiento con respecto al capital social y reservas, el ratio sería de 6.54 veces (5.57 veces del promedio de financieras).

Figura 13: Ratio Global (%) CRAC Credinka vs. Total CRAC



Con respecto a su soporte patrimonial, el 23 de diciembre de 2014 se celebraron las Juntas Generales de Accionistas, tanto de CRAC Credinka como de Financiera Nueva Visión, en las cuales se acordó la escisión por absorción de un bloque patrimonial que sería segregado de CRAC Credinka para ser absorbido por Financiera Nueva Visión. Como consecuencia de ello, se aumentaría el capital social de Financiera Nueva Visión en la suma de S/.57.12MM, con lo que el capital de la Financiera ascendería a S/.104.68MM.

Dentro del análisis se observa entonces que tienen capacidad autónoma de su patrimonio. Lo que significa que podrían afrontar los distintos riesgos sin que esto afecte sus operaciones.

2.7. Caja Libertadores de Ayacucho

La Caja Rural Libertadores de Ayacucho, conocida como Libercaja inicia operaciones el 4 de mayo de 1994 mediante Resolución SBS N° 249-1994. La entidad nace por la iniciativa de un grupo de productores agrícolas, comerciantes y empresarios de Ayacucho, Huancavelica y Apurímac con un capital social de S/. 600 millones. En el año 2009 el Grupo Económico Latina Holding S.A. ejerce el control administrativo sobre CRAC Libertadores de Ayacucho al ingresar como principal accionista (Jasau y Domínguez, 2014). Para el 2015 la SBS aprobó mediante resolución Resolución SBS N° 3082-2011 la fusión por absorción de Caja Ayacucho para que fuese absorbido por Financiera TFC

El análisis CAMEL muestra que el año de menor exposición fue el 2011, en donde la gestión y la rentabilidad se presentan como los de mayor exposición al riesgo. Sin embargo, se observa que logra controlar su calidad de activos después del 2011, así ésta se mantuvo en crecimiento para los siguientes años.

Tabla 32: Análisis CAMEL de CRAC Libertadores de Ayacucho

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.40
2011	2.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.60
2012	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.40
2013	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	4.40
2014	4.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.20

En relación a su gestión, se observa un crecimiento en la eficiencia operativa sin embargo también un crecimiento en el ratio de los gastos operativos como se muestra en la Tabla 33.

Tabla 33: Gestión CRAC Libertadores de Ayacucho

Unidades (Quintiles)	Gestión	
	Eficiencia Operativa	Ratio de Gastos operativos
2010	92.18%	72.00%
2011	112.62%	86.00%
2012	113.10%	91.00%
2013	132.88%	95.00%
2014	139.02%	88.00%

Adaptado de: SBS (2010-2014)

Esto puede ser consecuencia a que el margen operacional neto se ha visto gravemente afectado llegando a resultados negativos el cual muestra una cifra de PEN -2.87MM siendo este un incremento del 64.63% con respecto a junio 2013 que contaba con PEN -1.45MM. Este resultado viene como consecuencia del mayor gasto administrativo que año a año se viene incrementando y cuya tendencia creciente comenzó en el año 2009 causando que sean mayores que los ingresos generados. Por ello, se percibe que existe una ineficiencia frente a la asignación de sus gastos versus sus colocaciones. Los gastos administrativos han contado con un alza de PEN 0.54MM (+6.45% respecto a junio 2013) siendo ahora la cifra de PEN 4.86MM.

En el siguiente cuadro se muestra cómo ha ido la tendencia respecto del Promedio de las Cajas Rurales, la cual se observa por encima del promedio.

Figura 14: Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%) CRAC Libertadores de Ayacucho



Tabla 34: Participación de CRAC

CRAC		PARTICIPACIÓN (%)
1	CRAC Señor de Luren	38.22
2	CRAC Credinka	28.99
3	CRAC Los Andes	10.11
4	CRAC Prymera	7.64
5	CRAC Chavin	4.81
6	CRAC Cajamarca	3.13
7	CRAC Libertadores de Ayacucho	3.04
8	CRAC Sipàn	2.66
9	CRAC Inca Sur	1.4
10	CRAC del centro	0

Adaptado de: SBS (2015)

Para el 2014 Caja Libertadores contaba con seis agencias (PCR, 2015) en Ayacucho, San Francisco, Ica, Huancayo, Arequipa, Cusco. Aun así se encontró en los últimos lugares del ranking de colocaciones como se observa en la Tabla 35.

En el año 2014 al igual que en el año 2013, Libercaja optó por intensificar la cultura de riesgos en su entidad, a fin que los trabajadores reporten los eventos de pérdida suscitados de manera inmediata y registrarlos en una base de datos.

Acerca de su rentabilidad, a junio 2014 los ingresos financieros ascendieron a PEN 4,91MM, lo que representó una variación positiva de 7.38% respecto al mismo periodo del año anterior, periodo en el cual cerró en PEN 4.27MM. El mayor ingreso registrado en los intereses financieros proviene de los intereses y comisiones por créditos en donde se alcanza un valor de PEN 4.52MM (+6.25% respecto a junio 2013).

Tabla 35: Rentabilidad CRAC Libertadores de Ayacucho

CRAC Libertadores de Ayacucho	Gestión	
	ROE	ROA
dic-10	-10.32%	-1.29%
dic-11	-12.09%	-1.75%
dic-12	-26.39%	-3.60%
dic-13	-76.32%	-7.53%
dic-14	-35.20%	-3.64%

Adaptado de: SBS (2010-2014)

Al ver la evolución de su rentabilidad se observa que se encontraba por debajo del promedio del sector sobretodo en el 2013 y 2014. Similar situación se presenta cuando se visualiza la tendencia respecto a su Patrimonio, lo que refleja que obtuvieron resultados negativos en su ejercicio para dichos años.

Según la Clasificadora PCR, se inició un plan de la estrategia de crecimiento de Libercaja iniciado en el año 2012 con un periodo de cinco años en las que se incluyeron:

- Reingeniería de red de agencias, a fin de soportar el incremento en la cuota del mercado financiero.
- La apertura de nuevas agencias en regiones con alta concentración de captaciones y colocaciones.
- Mudanzas de agencias pocas rentables a regiones con mayor capacidad financiera. o El cierre de agencias en plazas con escasa concentración financiera.
- Plataforma tecnológica, estiman ingresar a la banca electrónica hacia el año 2014.
- Creación del Área de Tesorería, buscando el manejo adecuado de los excedentes de liquidez y maximizar los mismos, a través de la adquisición de títulos valores de alto rendimiento y bajo riesgo.
- Fortalecimiento patrimonial, se han efectuado aportes de capital constantes en los años 2013 y 2014 los cuales al 30 de junio 2014 llegaban a la suma de PEN 5,53MM

Con esto la Caja planeaba poder contrarrestar los ratios negativos y poder obtener una mayor rentabilidad.

En relación a su calidad de activos se visualizan los siguientes ratios que refleja una disminución del ratio de morosidad al igual que de la cartera pesada (ver Tabla 36).

Tabla 36: Calidad de Activos CRAC Libertadores de Ayacucho

CRAC Libertadores de Ayacucho	Calidad de Activos	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
dic-10	10.21%	10.97%
dic-11	2.50%	4.60%
dic-12	3.34%	5.87%
dic-13	5.23%	8.24%
dic-14	5.22%	9.36%

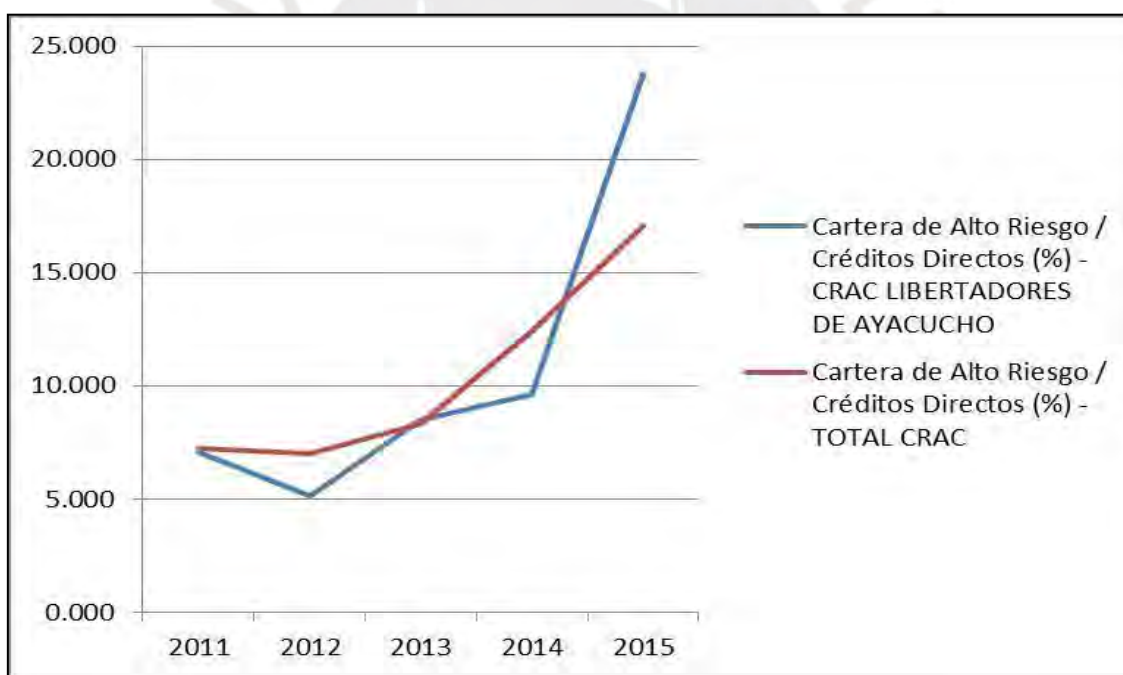
Adaptado de: SBS (2010-2014)

Sin embargo, se tuvo un incremento en la cartera atrasada que impactó directamente en la morosidad. Por ello, se puede observar un aumento en el ratio de morosidad de 6.34% (junio 2013) hasta un 6.52% (junio 2014). No obstante, al compararlo con el sector, este se encuentra por debajo del promedio para el 2014. En el corto periodo del 2015, se observa cómo se incrementó, ya que el sector presenta 10.93% de cartera atrasada sobre créditos directos. Este aumento se debe principalmente al aumento de la morosidad de los créditos de mediana empresa el cual aumentó de 4.07% (junio 2013) a 6.90% (junio 2014), ya que para el 2014 la empresa cuenta con un crédito vencido el cual contiene un monto muy importante, lo que ha llevado a incrementar la morosidad. Además, los créditos de consumo aumentaron de 5.28% (junio 2013) a 6.67% (junio 2014). A pesar de la disminución en la morosidad de la pequeña y microempresa

(De 7.69% a 6.80% y 6.64% a 6.05%, respectivamente) no ha sido suficiente para reducir el incremento total de la morosidad de la cartera.

Según el informe de la PCR el aumento de la cartera morosa también se evidencia en la cartera crítica la cual aumentó solo 10pbs impactados por la desmejora en la cartera calificada como pérdida de 4.44% (junio 2013) a 5.78% (junio 2014) donde se puede apreciar que la mediana empresa se ha incrementado de 0.00% (junio 2013) a 4.00% (junio 2014), la pequeña empresa de 5.10% a 6.04% y consumo de 5.10% a 7.60%. Además, la categoría CPP (con problemas de pago) disminuyó de 6.32% (junio 2013) a 4.18%, principalmente impulsado por la mediana empresa que varió de 4.4% a 3.2%, la pequeña empresa de 8.2% a 5.6% y consumo de 7.5% a 3.9%. Por otro lado, la categoría normal ha pasado de tener un 85.26% (junio 2013) a 87.30% (junio 2014). En el siguiente gráfico se puede apreciar la cartera de alto riesgo sobre créditos directos de CRAC Libertadores de Ayacucho en comparación con el promedio de las CRACS.

Figura 15: Cartera de Alto Riesgo/ Créditos Directos CRAC Libertadores de Ayacucho y Total CRAC



2.8. Caja Rural Sipán

Inició sus operaciones el 27 de Marzo de 1995, mediante Resolución N° 213-95 como Caja Rural Cruz de Chalpón, en Marzo de 2006 la superintendencia acepta el cambio de nombre a Caja Sipán.

Con respecto al análisis CAMEL, en los dos últimos años se puede observar que su exposición al riesgo es alta, teniendo la máxima ponderación en su gestión, rentabilidad, solvencia y calidad de activos.

Tabla 37: Análisis CAMEL de CRAC Sipán

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40
2011	3.00	5.00	4.00	2.00	2.00	3.20
2012	3.00	5.00	4.00	2.00	2.00	3.20
2013	4.00	5.00	5.00	2.00	2.00	3.60
2014	4.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.20
2015	4.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.20

En relación a su adecuación de capital se observa que presentan una deficiencia en su patrimonio, poco a poco su ratio global va decayendo. El apalancamiento de la Caja se ha incrementado dadas las pérdidas que impactaron en el patrimonio. No obstante, el ratio global de CRAC Sipán siempre ha estado por encima del promedio de las CRACS (Ver figura 15), a excepción del año 2014 al 2015 en donde ocurre lo contrario. Su ratio global decrece considerablemente de 19.26% en el 2013 a 13.93% en el 2014.

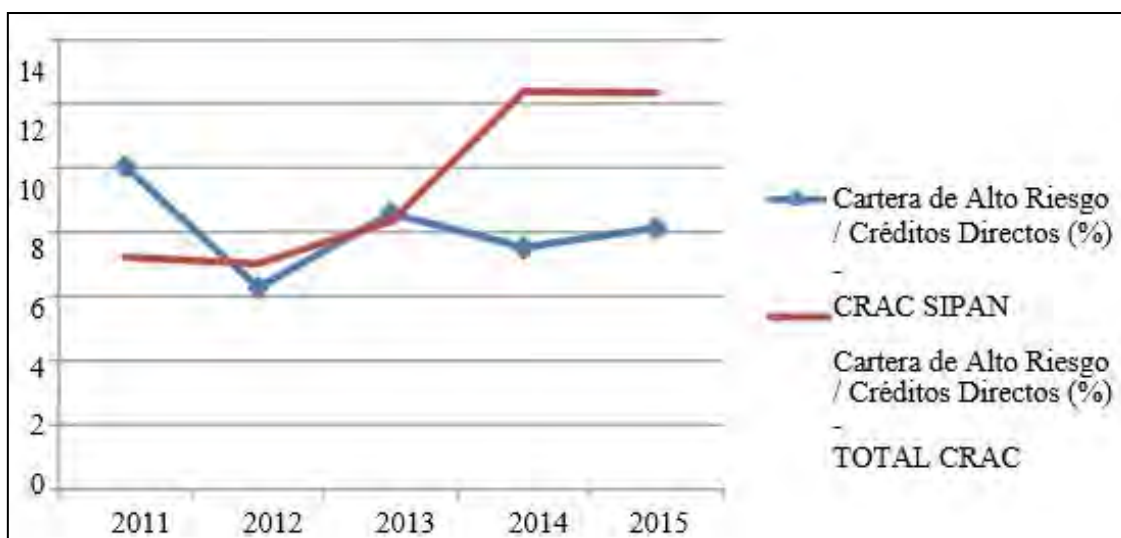
Tabla 38: Adecuación Capital CRAC Sipán

CRAC Sipán	Adecuación de Capital	
	Ratio Global	Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)
dic-10	24.12%	3.87
dic-11	25.09%	3.96
dic-12	23.31%	3.97
dic-13	19.26%	4.55
dic-14	13.93%	5.38
dic-15	13.41%	5.56

Adaptado de: SBS (2015)

Para CRAC Sipán la pequeña empresa continúa mostrando los mayores ratios de morosidad respecto al sector, reflejando la ausencia de una metodología especializada y el mayor riesgo de sobreendeudamiento de este tipo de clientes dada la mayor oferta de créditos. El cual se visualiza en la evolución de su cartera de alto riesgo (ver figura 16).

Figura 16: Cartera de Alto Riesgo CRAC Sipán



Así también, se observa un importante deterioro en créditos de mediana empresa, correspondiente a préstamos otorgados con anterioridad a la entrada de la nueva gerencia, bajo políticas poco prudentes.

Ante esto la Caja tomó decisiones estratégicas de provisiones gasto sobre colocaciones, acompañado de un importante dinamismo en el número de clientes. Así, la entidad busca atomizar el riesgo y continuar profundizando las operaciones es en el nicho objetivo del microcrédito. CRAC Sipán se ubica en quinto puesto con respecto al nivel de colocaciones. En primer lugar se encuentra CRAC los Andes con 32.92% del total de colocaciones, en segundo lugar CRAC Prymera con 25.57 %, en tercer lugar CRAC Chavín con 12.31%, en cuarto lugar CRAC Cajamarca con 10.79% y en quinto lugar CRAC Sipán con 9.31%, según información recopilada de la SB S en el 2015. Por otro lado, la morosidad de Caja Sipán se vio elevada por la micro y mediana empresa, debido a eso es que CRAC Sipán decidió reenfocarse en su público objetivo.

Tabla 39: Calidad de Activos CRAC Sipán

CRAC Sipán	Calidad de Activos	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
dic-10	7.27%	10.81%
dic-11	5.28%	7.56%
dic-12	4.90%	6.10%
dic-13	6.01%	6.98%
dic-14	6.17%	7.11%
dic-15	7.79%	8.36%

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Con respecto a su gestión, muestran sólida experiencia en el sector financiero y microfinanciero. Resulta positivo el cambio de designación de la presidenta a directora independiente, dando su cargo de Gerente General a otra persona. Ello ayuda a mitigar potenciales conflictos de interés dado que realiza labores tanto ejecutivas como estratégicas. Asimismo, se observa que conforme han ido ganando experiencia han logrado reducir sus gastos.

Tabla 40: Gestión CRAC Sipán

CRAC Sipán	Gestión	
	Gastos de Operación / Margen Financiero Total	Gastos Administrativos / Ingresos financieros + ingresos por servicios financieros
dic-10	70.64%	53.00%
dic-11	85.45%	63.00%
dic-12	84.64%	64.00%
dic-13	98.16%	68.00%
dic-14	93.31%	70.00%
dic-15	95.34%	72.00%

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Se visualiza en el histórico de cómo han evolucionado sus gastos donde se aprecia que ha disminuido aun cuando incrementó sus colocaciones. Sin embargo, se muestra que la atención de su nicho de mercado le generó ganancias, ya que la clasificadora indica que Caja Sipán mostró elevados gastos operativos, aunque reflejan también la atención de un nicho más profundo.

Por otro lado, las pérdidas de CRAC Sipán continúan profundizándose, con indicadores de rentabilidad muy por debajo del promedio comparable. Pese a alcanzar buen rendimiento de cartera, este muestra una tendencia decreciente. En ese sentido, resulta provechosa la incorporación de indicadores de tasas activas promedio en los incentivos del personal operativo, que busca mantener los ingresos por intereses en niveles adecuados.

Tabla 41: Rentabilidad de Activos CRAC Sipán

CRAC Sipán	ROE	
	ROE	ROE
dic-10	3.41%	0.67%
dic-11	0.63%	0.13%
dic-12	1.07%	0.23%
dic-13	-20.62%	-3.74%
dic-14	-14.61%	-1.79%
dic-15	-14.32%	-1.76%

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Adicionalmente, la Caja presenta una adecuada gestión en su liquidez. Cumple con el mínimo exigido de ratio de cobertura (activos líquidos sobre pasivos de corto plazo), tanto en

moneda local como extranjera, según marco regulatorio. Se observa que para el último año se incrementó su dependencia de fondos a corto plazo

Tabla 42: Liquidez CRAC Sipán

CRAC Sipán	Liquidez	
	Prueba ácida	Prueba ácida
dic-10	50.27%	0.05%
dic-11	55.39%	0.06%
dic-12	60.99%	0.08%
dic-13	88.65%	0.11%
dic-14	59.89%	1.01%
dic-15	50.95%	1.26%

Adaptado de: SBS (2015)

2.9. Caja Rural Cajamarca

La Caja inicia operaciones en 1995 por Resolución N° 809-94. En agosto de 2016 la SBS por Resolución SBS N°. 4169-2016 aprueba la fusión por absorción de Caja Rural Cajamarca con Credinka, de modo que el Grupo Diviso verá ampliada su cobertura de clientes.

Se observa que los años que presentan mayor exposición al riesgo son el 2014 y 2015. La principal variación se observa que ocurre en la gestión, la rentabilidad y calidad de activos. Se observa que han tenido una elevada exposición al riesgo en su calidad de activos que no han podido reducir en los últimos 5 años. Para el 2014 y 2015 Caja Cajamarca enfrentó un contexto desfavorable en la región Cajamarca. La agudización de los conflictos sociales, la oposición a proyectos mineros, sumado a problemas políticos de la Región, devinieron en la contracción de la economía. (PCR, 2015).

Tabla 43: Análisis CAMEL de CRAC Cajamarca

Años	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
2010	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.80
2011	5.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
2012	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00
2013	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.80
2014	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40
2015	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40

Adaptado de: SBS (2015)

Sobre la calidad de activos de CRAC Cajamarca se puede visualizar que su ratio de morosidad ha ido en crecimiento al igual que su cartera pesada (Tabla 44). Al analizar su cartera de alto riesgo, se observa que se encontraba por debajo del promedio a inicios del periodo de evaluación, mientras que para el 2014 y 2015 ya se encontraba por encima del promedio (Figura 17).

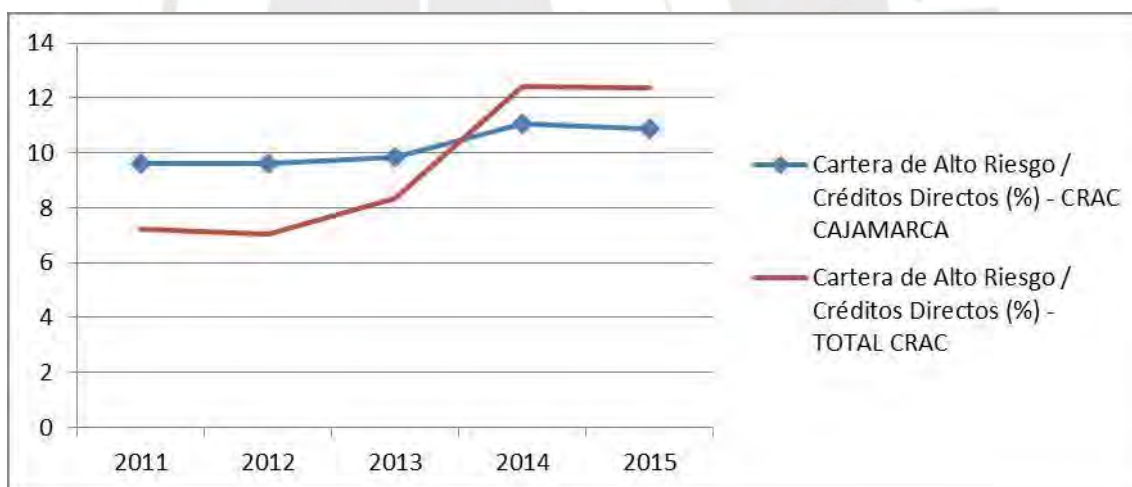
Tabla 44: Calidad de activos CRAC Cajamarca

CRAC Cajamarca	Calidad de activos	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
dic-10	5.90%	6.03%
dic-11	7.49%	5.03%
dic-12	6.91%	4.69%
dic-13	6.72%	4.44%
dic-14	7.89%	6.27%
dic-15	7.56%	11.46%

Adaptado de: SBS (2015)

Según el informe de PCR 2014 de Cajamarca, ante la elevación de la mora Caja Cajamarca actualizó y potenció sus manuales de clasificación de cartera y sobre endeudamiento, se incrementó las variables a considerar para otorgar un crédito la Clasificadora indica que las agencias no realizaban los comités de mora, que en el 2014-2015 se vuelve una exigencia primordial. Mientras que por el lado del sobreendeudamiento se automatizó el análisis del mismo. La mora se percibió en todos los tipos de créditos, a excepción del crédito por consumo. En el siguiente cuadro se ejemplifica cómo antes del 2014 sus ratios de morosidad se encontraban por debajo del promedio del sector, para luego estar por encima del mismo.

Figura 17: Cartera de alto riesgo de CRAC Cajamarca vs Total CRAC



Adaptado de: SBS (2015)

Uno de los problemas que enfrentó Caja Cajamarca luego de la crisis social fue el descenso de sus colocaciones, como se puede observar en la tabla 45.

Tabla 45: Colocaciones total de CRAC Cajamarca

Colocaciones (Miles de S/)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CRAC Cajamarca	55,505.72	62,974.53	60,452.60	58,572.37	53,507.67	54,347.08

Adaptado de: SBS (2015)

El descenso se explica por la concentración de créditos en una región con problemas sociales políticos –mineros. Ante este escenario, Caja Cajamarca optó por brindar servicios a la pequeñas y mediana empresa, con el fin de incrementar sus colocaciones.

Sobre su rentabilidad, se observa una disminución en el ROA y ROE progresiva que se agudiza en el 2014, que se explica por los menores ingresos ocasionados por los problemas sociales y también por la alta competencia. Para el 2014 Caja Cajamarca redujo su tasa activa en promedio a 29.76%, cuando había cerrado el 2013 con una tasa en promedio de 35.64%

Tabla 46: Rentabilidad CRAC Cajamarca

CRAC Cajamarca	Rentabilidad	
	Ratio de Morosidad	Cartera Pesada
dic-10	13.82%	2.25%
dic-11	9.80%	1.51%
dic-12	12.68%	1.93%
dic-13	15.91%	2.60%
dic-14	6.61%	1.15%
dic-15	5.51%	1.09%

Adaptado de: SBS (2015)

Luego del análisis CAMEL, utilizando el reporte de diversas clasificadoras, y el análisis según data de la SBS, se visualiza que las CRAC que tuvieron mejores prácticas de gestión para poder manejar adversidades, incrementar su valor y rendimiento y que permanecieron en los años del periodo de estudio son: Caja Los Andes y Caja Cajamarca

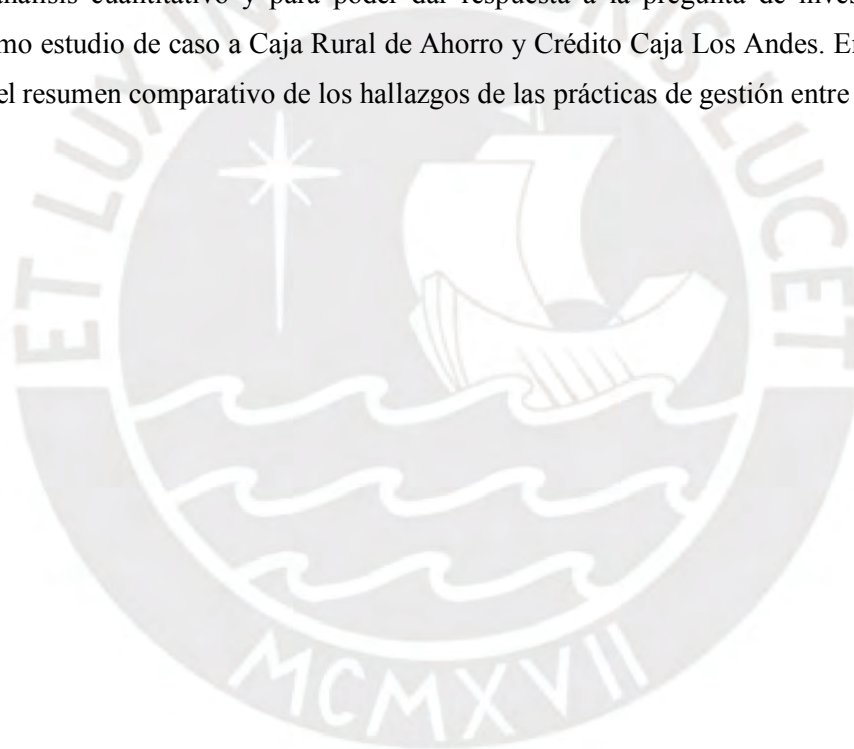
En este sentido las acciones de gestión que destacan tomadas por Caja Los Andes que pudieron reflejar y ayudar a aminorar la exposición financiera son:

- Cambio en la gerencia y directorio.
- Expansión geográfica e incremento de participación de mercado cambios en la política de gestión de cartera.
- Inicio de negociaciones con los clientes y reevaluación de su capacidad de pago política de castigo de la cartera de alto riesgo.
- Refinanciamientos y negociaciones de pago con los clientes.
- Plan de incentivos y motivacional para los ejecutivos comerciales implementación y mejoramiento de la tecnología crediticia.
- Políticas de captación de fondeo como medida de obtención de mayor fondeo.

Mientras que las acciones en la gestión de Caja Cajamarca que pudiesen reflejar el aminoramiento de exposición de riesgo son:

- Política de mayor restricción parámetros para brindar créditos mayores restricciones al otorgar crédito
- Revisión de procedimientos y manuales
- Inmersión a la empresa pequeña y mediana.

Caja Los Andes se presenta como una CRAC con mayor injerencia en la gestión y con mayores cambios. Según las clasificadoras, sus acciones y políticas de cambio están direccionadas al crecimiento. Esto permitiría un mayor enriquecimiento de información para poder evaluar cuáles son los factores de gestión que más impactan en el desarrollo de una CRAC. Por tanto, luego del análisis cuantitativo y para poder dar respuesta a la pregunta de investigación, se utilizará como estudio de caso a Caja Rural de Ahorro y Crédito Caja Los Andes. En el Anexo J se muestra el resumen comparativo de los hallazgos de las prácticas de gestión entre las CRACs.



CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO

En este capítulo se pretende analizar cuáles ha sido las prácticas de gestión más relevantes de la organización. Para ello se tomará en consideración el marco de referencia que utiliza el BID para realizar la evaluación organizacional, donde establece pautas concretas de cómo las organizaciones deberían estudiar su propia interrelación. Por ello, se realizará un diagnóstico de los factores que influyen en el desempeño organizacional (Lusthaus et al., 2002) con la información recogida de las entrevistas a profundidad realizadas a los trabajadores de Caja Rural Ahorro y Crédito Los Andes.

Es importante conocer que antes de analizar cualitativamente se identificó mediante el análisis CAMEL a las CRACs que presentaron menos fragilidad financiera durante el 2010 y 2015. Ante este análisis se eligió a CRAC los Andes para identificar las prácticas de gestión que han logrado que resalte ante otras instituciones microfinancieras de su sector. Por otro lado, se debe reconocer que dicha entidad no es la mejor en su sector, ya que ese puesto lo ocupa CRAC Cajamarca. Sin embargo, por temas de viabilidad se eligió a la Caja mencionada. Antes de realizar dicho diagnóstico se realizará una breve descripción general de la institución.

1. Descripción organizacional

La Caja Rural de Ahorro y Crédito "Los Andes" S.A. es una institución microfinanciera, sujeta al control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, conforme a la Ley N° 26702 y sus modificatorias, y a la regulación monetaria del Banco Central de Reserva del Perú. Forma parte de la ASOMIF – Asociación de Instituciones de Micro finanzas del Perú.

Fue constituida en 1997. Desde entonces, se ha consolidado como una entidad confiable y rentable, que orienta sus esfuerzos a servir a los emprendedores de las zonas rurales andinas del Perú. La sede principal se encuentra en la ciudad de Puno, cuenta con veintiún oficinas en las regiones de Puno, Ayacucho, Arequipa y Cusco, hasta el 2015.

Según la Memoria Anual de Caja los Andes (2015), se caracteriza por brindar servicios de intermediación micro financiera, ofreciendo créditos para la pequeña y microempresa a los pobladores de las zonas rurales y captar ahorros de personas naturales y jurídicas.

“Caja los Andes, tiene plena conciencia en la necesidad de fortalecer y consolidar la capacidad institucional que le permita afrontar con éxito los desafíos de continuidad y mayor cobertura del servicio, con eficiencia y competitividad. Debido a que tienen como visión convertirse en el primer Banco Agrario. Desde el 2010 se generó un quiebre importante a nivel de fortalecimiento patrimonial, al adquirir PAC – Peruvian Andes Corporation, la mayoría de las

acciones de la Empresa y decidir capitalizar el 100% de las utilidades desde entonces” (Caja Los Andes, 2015, p. 10).

La misión de la institución es “Somos el socio financiero que fomenta y fortalece el futuro de las familias rurales del Perú”. Además, la visión se fundamenta en “Ser el Banco Rural Líder del Perú” (Caja Los Andes, 2015, p. 10).

2. Evaluación de factores de la capacidad interna que influyen en el desempeño organizacional según el marco de referencia del BID

Para el diagnóstico se tomará como referencia seis factores que están asociadas con el desempeño de la organización donde se encontrarán puntos referidos a: la dirección estratégica, gestión financiera, infraestructura organizacional e infraestructura organizacional, sistemas, procesos y dimensiones de los recursos humanos, gestión de procesos de programas y servicios dentro de la organización, y por último, vínculos interorganizacionales. En el Anexo K se encuentran las entrevistas semiestructuradas realizadas.

2.1. Dirección estratégica

En este factor se debe entender cómo el área se encarga de establecer las estrategias para el desarrollo organizacional. Para ello se tomaran puntos como el liderazgo con la finalidad de entender el manejo de la gestión de la cultura y fijación del rumbo. Por otro lado, es importante conocer la planificación estratégica que se toma en cuenta para la exploración del entorno y la elaboración de tácticas para lograr los objetivos trazados. Otro punto importante, es la evaluación en el manejo del nicho donde se analiza el manejo de los campos de experiencia y reconocimiento de su público objetivo.

Algunos de los puntos encontrados en la evaluación de este factor son:

- Tener bien establecido su nicho de mercado con un alto porcentaje en su cartera de créditos otorgados a familias rurales, se enfocan solo en el área rural y tiene como ventaja competitiva la inclusión social.

Caja los Andes, casi 19 años viene atendiendo a las familias rurales en el Perú y ese modelo, por eso bien claro la visión de Caja los Andes de ser banco rural y definitivamente ahora sí estamos con esa posibilidad de hacerlo porque se tiene bien definido el modelo de negocio. De todo el portafolio de la Caja, más del 60% son familias rurales del Perú. Además, la institución nace prácticamente en el Altiplano, en el sur del Perú con accionistas netamente de la zona, pero a la fecha ya cambiaron de accionistas. Tiene como objetivo la inclusión social, es decir, incluir a aquellos clientes que nunca

hayan tenido oportunidad de trabajar con una entidad formal (Mitta, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).

- En la entrevista realizada, el gerente de negocios, indicó que existen cinco pilares estratégicos. En primer lugar, conocer el modelo de negocio, es decir, saber cuáles son las herramientas que se necesitan y documentos normativos y no desenfocarse del público objetivo. En segundo lugar, la visión del cliente, saber qué productos realmente necesita el cliente y con qué condiciones. En tercer lugar, el soporte tecnológico que se ha construido con reglas y procesos de la misma CRAC. En cuarto lugar, la gestión integral, que está relacionada con la calidad y crecimiento de cartera. Se incluye también el proceso de evaluación y control del crédito que busca una mejor gestión en la mora. Finalmente, el respaldo patrimonial, que al contar con accionistas estratégicos pueden acceder a una mayor disposición en inversión en tecnología, procesos y profesionales.
- El Gerente General de CRAC Los Andes, Enrique Orezza, indica que la principal diferencia de Caja Rural Los Andes, es su concentración en el área rural. “Todas las demás Cajas hablan de los que es el segmento rural, pero tienen mucho componente de crédito pymes, crédito de ciudad y crédito urbano (Orezza, comunicación personal, 28 de noviembre, 2016).
- Una de las razones del éxito de la Caja es que al encontrarse en la zona rural, se convierten en zonas menos competidas. Tienen una cartera de 60% de clientes únicos, es decir que solo trabajan con Caja Los Andes y con eso prácticamente les ayudó a aminorar el sobreendeudamiento en un escenario complicado de las CRACs en los últimos años (Orezza, 2016).

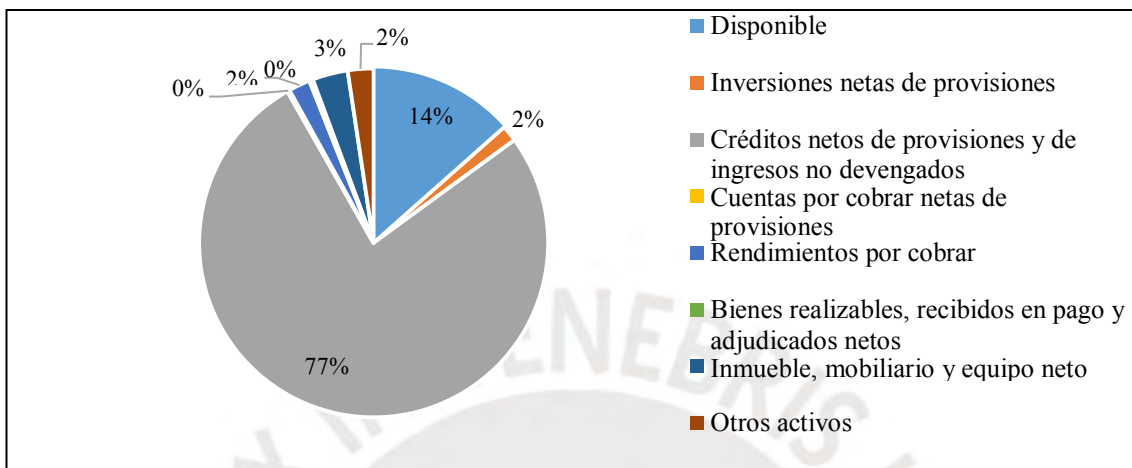
2.2. Gestión financiera

En este factor se evalúa si la organización realiza una debida planificación financiera en términos de gastos operativos, pronóstico de las futuras necesidades en materia monetaria para el funcionamiento de la organización.

Como parte de la investigación, previo al análisis de la gestión financiera como factor cualitativo propuesto por el BID, se realiza en las siguientes líneas un análisis cuantitativo a manera de complemento. Para ello, se analizará la evolución y composición de los activos, pasivos y patrimonio. De esta manera, se podrá ver la relación existente entre sus colocaciones (que son su principal fuente de activos), sus depósitos y financiamiento de CRAC Los Andes.

Por el lado de los activos, se ha tenido una tendencia creciente del 2010 al 2014, (de 62,605 a 193,51 miles de soles). Se tuvo un punto de quiebre en el 2015 con una variación de -0.063% con respecto al año anterior, cerrando así con 183,162 miles de soles en el último año.

Figura 18: Composición del activo del año 2015



En el 2015, su composición de activos tuvo una mayor concentración en la cartera de créditos con un 76.81% (lo cual explica que gran parte de su retorno se tendrá por los créditos directos colocados) y en segundo lugar, con un 13.45%, en el disponible. Por ello, se procede a analizar a detalle su cartera de colocaciones y hallar su mayor fuente de financiamiento.

En la tabla siguiente, se observan la misma tendencia de los activos en la cartera de créditos vigentes. Se aprecia un incremento considerable en los dos últimos años en los créditos refinanciados y reestructurados, ya que la Caja se enfocó en implementar estrategias para no perder el crédito y otorgarle al cliente una mejor opción de pago. Por otro lado, los resultados vienen a ser reflejo del desequilibrio en la rotación del personal, el proceso de cambio del área de recuperaciones y los nuevos procedimientos y manuales a seguir para la evaluación y seguimiento del crédito. Cabe destacar que en los últimos años, todo el sector se encontró afectado por la morosidad y conflictos sociales en provincias.

Tabla 47: Rubros de la cartera de crédito (2010 – 2015) en miles de nuevos soles

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cartera de Créditos Vigentes	50,259	82,934	103,636	140,524	151,461	140,620
Cartera de Créditos Refinanciados y Reestructurados	518	512	259	270	873	1,592
Cartera de Créditos Vencidos	1,352	2,083	4,313	5,347	6,650	7,745
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial	314	110	144	151	1,819	2,492
Total Cartera	52,444	85,640	108,352	146,292	160,803	152,449

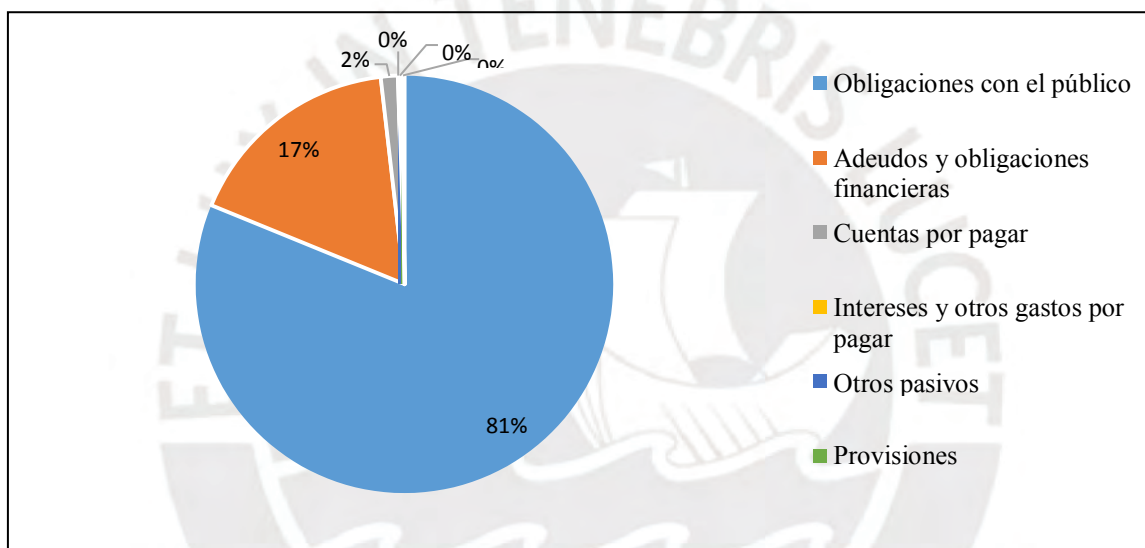
Tabla 47: Rubros de la cartera de crédito (2010 – 2015) en miles de nuevos soles (continuación)

Provisiones para riesgos de Incobrabilidad	-2,766	-3,838	-5,932	-8,051	-10,490	-11,667
Intereses y Comisiones no Devengados	-62	-61	-33	-31	-44	-97
Total Cartera Neta	49,616	81,741	102,386	138,210	150,269	140,685

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Con respecto a la evolución de sus pasivos, este tiene un comportamiento similar a los activos, obteniendo una tendencia creciente del 2010 al 2014 (de 54,825 a 166,834 miles de soles) y una caída en el 2015 cerrando dicho año con 155,217 miles de soles.

Figura 19: Composición del pasivo del año 2015



Se puede observar en la figura anterior, que el 81% del total de pasivos está conformado por las obligaciones que se tiene con el público, es decir su mayor capacidad de fondeo está relacionado a los distintos tipos de depósito que la Caja ofrece. Asimismo, un 17% se concentran en adeudos y obligaciones financieras que tienen con instituciones del país, del exterior y organismos internacionales.

Tabla 48: Rubros de los depósitos (2010 – 2015) en miles de nuevos soles

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Depósitos de Ahorro	11,327	8,823	12,959	14,922	14,266	14,494
Depósitos a Plazo	39,180	52,738	60,883	72,471	101,989	102,445
C.T.S.	966	2,058	3,685	5,369	7,604	6,801
Depósitos Restringidos	939	1,764	1,765	2,554	2,635	2,265
Total depósitos del público	52,411	65,383	79,293	95,316	126,494	126,005

Adaptado de: SBS (2010-2015)

En la tabla 48, se puede observar que la Caja tiene un gran porcentaje de sus depósitos concentrados en cuentas a plazo. Sin embargo, en comparación de otras CRACs, Caja los Andes, es la segunda institución que cuenta con mayor número de depósitos (en primer lugar se encuentra CRAC Prymera). Mientras que mantiene el liderazgo en el rubro de Cajas Rurales en cuanto a su número de créditos colocados. Por otro lado, su número de colocaciones no está cubriendo en totalidad sus depósitos provenientes del público (si lo contrastamos solo con dicha cuenta), por lo que el financiamiento desde dicha perspectiva estaría siendo más costosas.

Tabla 49: Composición de Patrimonio (2010-2015)

Rubro	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Capital Social	5,196.71	8,589.84	8,364.29	12,067.84	20,655.51	24,295.49
Capital Adicional	-	-	3,703.56	4,086.17	-	-
Reservas	426.02	641.72	1,053.22	1,507.24	2,007.41	2,411.85
Resultado Neto del Ejercicio	2,156.99	4,115.06	4,540.19	5,001.66	4,044.42	1,237.73
Total Patrimonio	7,779.72	13,346.62	17,661.26	22,662.92	26,707.34	27,945.07
Total Patrimonio	27,945.07	26,707.34	22,662.92	17,661.26	13,346.62	7,779.72

Adaptado de: SBS (2010-2015)

En la tabla anterior, se muestra la evolución significativa del total patrimonio, teniendo una mayor concentración en el capital social. Esto viene creciendo considerablemente, debido a la inyección de dinero por parte de sus socios estratégicos y accionistas extranjeros.

Finalmente, en cuanto a la rentabilidad, en el 2015 el ROE y ROA decayeron, teniendo un ROE de 4.52% y ROA de 0.64%. Sin embargo, cabe destacar que estas cifras que encuentran por encima del promedio de todo el sistema en dicho año. Este escenario fue la consecuencia de un incremento acelerado de la morosidad y alta competencia en el sector, por lo que tuvieron que ajustar medidas y estrategias de control. En la siguiente tabla se muestran los resultados de todas las CRACs en el 2015.

Tabla 50: ROE y ROA de las CRACs (2015)

Rentabilidad	CRAC Cajamarca	CRAC Chavín	CRAC Sipán	CRAC Los Andes	CRAC Prymera	CRAC Incasur	CRAC del Centro	TOTAL CRAC
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	5.51	(113.02)	(14.32)	4.52	(17.89)	(6.57)	(54.13)	(9.67)
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.09	(8.39)	(1.76)	0.64	(2.47)	(1.28)	(25.66)	(1.20)

Adaptado de: SBS (2010-2015)

Luego de haber analizado el panorama cuantitativo de manera breve, se procede a detallar las prácticas de gestión encontradas en relación a la gestión financiera. Cabe resaltar que dichos resultados son la consecuencia de la gestión realizada por CRAC Los Andes:

- Para lograr una de las tasas más bajas de morosidad en el sistema de Cajas Rurales, se ha reformulado un plan de recuperación. Primero, se plasmó en un plan todos los estadios de la recuperación y cuáles eran los estadios de acuerdo a los días. Por ejemplo: antes del crecimiento, de 1 a 30 días, de 30 a 60, de 90 a 120, más de 120 y créditos castigados. En cada parte de ese plan se establecieron responsables, objetivos, herramientas y metas. Dividiendo todo ese trabajo es que se ha podido conseguir los resultados de este año que son muy favorables con respecto a la tasa del año pasado. Entonces, dividiendo y teniendo cada punto con una estrategia diferente, y a su vez todo eso integrado en las oficinas ayudó a controlar la mora (Orezzoli, 2016).
- El ROA y el ROE tenían buena utilidades y en el 2015 se cayeron, precisamente por los errores en lo que fue el crecimiento de cartera y gestión de recuperación. Lo que se está haciendo es precisamente retomar los fundamentos para mejorar el ROE. Los fundamentos para mejorar el ROE en una institución financiera son: el crecimiento de la cartera vigente, las colocaciones, crecimiento de la tasa de interés, reducción del nivel de provisiones y reducción del índice de morosidad y ver el índice en riesgo (Orezzoli, 2016).
- La falta de crecimiento el año pasado y el crecimiento en ahorros disminuyó la rentabilidad. El costo financiero se vio cuando no tenían las posibilidades de colocar. Entonces, a final del año pasado y a principio se bajaron las tasas de ahorros y eso significó que los gastos financieros también se reduzcan. Pero, la reactivación de las colocaciones se ha retomado para poder acompañar el crecimiento de colocaciones con el crecimiento de los ahorros y el crecimiento de los ahorros está bien y no solo con los ahorros, sino también en líneas de la banca local y de las cajas municipales (Mamani, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).
- En relación a la mora, se ha optado como estrategia no solo enfocarse en recuperar el crédito, sino crecer en cantidad de créditos colocados. Lo óptimo es hacer las dos cosas al mismo tiempo. Para bajar la cartera atrasada, se debe tener un buen equipo de recuperaciones. Por otro lado, desde el punto de vista de riesgos se tiene que alertar, cuál es el problema o incluso alcanzar alertas tempranas de clientes que ya podrían presentar problemas de pago a pesar que todavía no los tiene, pero que podrían generar un problema (Liendo, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).

- Se tienen KRIs establecidos, especialmente el CAR (Cartera de Alto riesgo) por oficina, el ratio de cobertura de provisiones sobre cartera atrasada, ratios de cobertura de provisiones sobre CAR, cartera pesada, entre otros. Esos indicadores ayudan a la una eficiente gestión de cartera (Liendo, 2016).
- Se trabaja con un ratio global de 14%, para poder cumplir con la normativa propuesta por la SBS sin problema o alarmas (Orezzoli, 2016).
- El mayor porcentaje de gastos operativos está relacionado a temas de movilidad, ya que al encontrarse en zonas rurales las distancias son alejadas y el gasto en transporte es alto. Una de las estrategias implementadas fueron agrupar créditos en una localidad establecida y aminorar los gastos (Mamani, 2016).
- Para mitigar el riesgo de liquidez se trata de buscar un equilibrio, un ratio óptimo de trabajo que se tiene en CRAC Los Andes es 14.5% (Liendo, 2016).
- Se tiene una clara medición y proyección de las inversiones, utilidad acumulada, costos fijos variables alineada la productividad. Además, se tienen proyectados los gastos en relación a su política de incentivos y comisiones (Gonzales, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).
- Buscan “tener planes de contingencia y control, ya que es un modelo de negocio riesgoso, porque los ingresos no son mensuales. Se tiene que tomar en cuenta el ciclo operativo de los clientes, su capacidad y voluntad de pago” (Johuanca, comunicación personal, 13 de diciembre, 2016).

2.3. Estructura organizacional e infraestructura organizacional

Este factor evalúa por un lado, la estructura organizacional en términos de gobernabilidad y responsabilidades operativas y en cuanto la infraestructura organizacional, se basa en la gestión tecnológica respecto a los equipos, sistemas informativos hardware/software y como se realiza la administración de las instalaciones para el correcto funcionamiento de la CRAC.

- Anteriormente, un problema fuerte que se tenía era el sistema, “sin ese sistema el riesgo seguiría siendo alto. En el sistema actual se tienen más controles para evitar que a pesar que se incumplen los ratios, los créditos pasen. Si los ratios incumplen el sistema lo alerta y ahí quedó el crédito, ese es un control” (Liendo, 2016).
- “El primer cambio que pude notar es el sistema que se ha modificado y es uno más amigable que se adaptan a las grandes empresas y ayudan a la evaluación de un crédito” (Jolquehuanca, 2016).

- “Antes se tenía la limitante en temas de conectividad, hoy en día ya se tienen proveedores alienados a esta necesidad” (Mitta, 2016).
- Se comenzó a trabajar con VPN’s, a través de internet, con lo que se busca la optimización de condiciones en los sitios más lejanos para poder lograr una óptima conectividad. Se han sido grandes inversiones para renovar todos nuestros servidores, sistemas de back up, sistemas de seguridad, filtros de seguridad, todo eso y el sistema principal que deberían usar esos servidores (Coasaca, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).
- Anteriormente la Caja tenía el modelo de una cooperativa, era un movimiento pequeño, donde no habían controles, no habían condiciones, no habían sistemas de seguridad de la información, ni sistemas precisos ni modernos. Se ha mejorado la infraestructura en cada una de las oficinas y el sistema de información se ha adaptado a los procesos de la Caja para mejorar principalmente el proceso de evaluación y control de crédito (Coasaca, 2016).
- Se establecieron planes de contingencia para prever caídas del sistema de información, principalmente por factores climáticos propios de las zonas rurales (Coasaca, 2016).
- Sin embargo, son conscientes del engranaje de la tecnología en relación a todas las áreas de la institución. Como afirma el gerente general de la Caja, “la tecnología no solo funciona para mejorar tus indicadores o la parte comercial. Esto es importante, la capacitación es importante, todo es importante, pero todas las piezas tienen que estar bien establecidas para que el equipo y proyecto funcione” (Orezzoli, 2016)

2.4. Sistemas, procesos y dimensiones de los recursos humanos

En este apartado básicamente se realizará una evaluación sobre la planificación, desarrollo, gestión de carrera y mantenimiento de la gestión de los recursos humanos.

- Los asesores de ventas tienen metas por cumplir en relación al monto de crédito, número de operaciones realizadas y control de la mora. Si se cumplen con esos requisitos, la entidad premia a los empleadores otorgándoles incentivos monetarios y no monetarios (Jolquehuanca, 2016).
- La alta rotación se debe a muchos factores, el mismo hecho de vivir en Puno es complicado principalmente por el clima. El otro tema, son las familias, por la distancia, pero hay personas que no soportan el tema de clima, más que todo es un tema de adaptación. En relación a los asesores, ellos tienen un sueldo fijo y un sueldo variable. En el año 2015 las metas eran muy exigentes, eso hacían que trabajen duro y el tema va con

las familias, especialmente con las mujeres. Una mujer trabaja normal, pero cuando tiene carga familiar, ya piensa en bajar su ritmo y obviamente van a preferir trabajar en una institución donde tienen un fijo más alto asegurado porque sabe que no va a llegar esa meta. Entonces, por ello, se subió el fijo un poco y el variable se subió un poco, pero, la metas se redujeron, casi nadie lograba el variable, generaban malestar y renunciaban (Liendo y Gonzales, 2016).

- En relación a una de las estrategias de los recursos humanos, Caja los Andes optó por tener metas claras, realistas y alcanzables, de manera que con ello se puede mantener motivados a sus empleadores, especialmente a los asesores de crédito (Mitta y Gonzales, 2016).
- El equipo comercial lo constituyen personas de la zona, técnicos y con idioma nativo. Por ejemplo en Puno, es quechua y aimara. Los asesores hablan el idioma y prácticamente generan una confianza con el cliente y mayor acercamiento a ellos. Además, es una ventaja especialmente en los asesores de créditos, ya que conocen mejor el tema agrícola porque han crecido en ese entorno. (Mitta y Johuanca, 2016).
- Lo que busca la institución es que los colaboradores o postulantes no los vean como una entidad pequeña y de paso, sino como una entidad que le permite estabilidad y le permite crecimiento personal y profesional (Gonzales, 2016).
- Se estableció un sistema llamado encuesta de alta. Lo que realizan es que colaboradores o ex colaboradores manifiesten el por qué de su retiro y es básicamente anónima. Con eso se hace retroalimentación y se busca reducir poco a poco la alta rotación tomando medidas preventivas (Gonzales, 2016).
- Una política en recursos humanos es nunca contratar por necesidad de trabajo, porque si encuentra una mejor oferta se irá. Pero, si alguien realmente quiere generar valor, formarse, esa persona da como resultados periodos más largos (Gonzales, 2016).
- El personal de Caja Los Andes cuenta con entrenamiento y capacitación en temas de finanzas, al ser de zona rural, el entrenamiento lo hacen mediante una plataforma virtual (Gonzales, 2016).
- Una de las estrategias del directorio fue captar personas top del sistema, con estudios y maestrías en instituciones educativas distinguidas. Además, establecieron que todos sus colaboradores debían recibir clases de inglés, de manera que se familiaricen con el idioma esto porque sus actuales accionistas son americanos y cada año reciben visitas de universidades americanas donde vienen a hacer la experiencia con nosotros. Entonces,

realmente consideran relevante que dialoguen y empiecen a intercambiar conocimiento (Gonzales, 2016).

- Dentro de los incentivos no económicos consideran días libre, merchandising de la institución, vales de consumo y capacitaciones que son pedidos por la mayoría del personal (Gonzales, 2016).

2.5. Gestión de procesos de programas y servicios dentro de la organización

Se evalúa la capacidad de la resolución de problemas, toma de decisiones en cuanto alternativas estratégicas, comunicaciones entre el personal y monitoreo y evaluación de los programas.

Se encontraron las siguientes prácticas de gestión:

- En cuanto a la evaluación del crédito, es importante establecer un ratio del nivel de endeudamiento máximo y ratio de capacidad de pago. “Se puede llegar hasta al 100%, en cierto casos se tiene 10 mil de patrimonio y es el mismo nivel del endeudamiento que eso no sucede en otra empresas que utilizan el 80% hasta 70%. El ratio de capacidad de pago es de hasta el 80% de la utilidad neta (Jolquehuanca, comunicación personal, 12 de diciembre, 2016).
- La visita in situ es muy importante ya que el asesor no va solo directamente al domicilio del cliente, sino trata de corroborar con las personas aledañas la veracidad de la información del cliente. En el caso de las zonas rurales, no es pues como en la ciudad, las casas no están al lado de otra sino tienen distancias de 100 a 200 metros y eso dependiendo del tamaño del terreno. Entonces, los vecinos más cercanos son los que dan referencia y eso es una exigencia de la normativa y eso ayuda a minimizar el riesgo de crédito (Mamani,2016)
- Tienen campañas rápidas que benefician a clientes exclusivos de la Caja, que pagan un día anticipado o dos días o pagan puntualmente. Se llaman campañas Ratuki, que con documentación básica desembolsan el crédito. No son créditos tan grandes, puede ser de mil o dos mil (Johuanca,2016)
- La relación de los asesores de crédito suelen ser amena y cercana, buscan ser lo más amables posibles para que puedan generar confianza y sentirse bien mutuamente (Johuanca, 2016).

- “El cambio de tipo de control de créditos tuvo mayor relevancia, ya que antes todo se manejaba dentro de un mismo grupo, pero gracias a la experiencia de una trabajadora de riesgos, dio la iniciativa para ordenar y establecer cada tipo crédito con distinto reglamento, requisitos y distintos periodos de pago “ (Johuanca,2016).
- A manera de controlar su cartera de crédito, buscan solo enfocarse en el segmento del microcrédito para no incurrir en fuertes pérdidas. “CRAC Los Andes busca tener créditos pequeños, porque es más fácil controlarlos, y en el peor de los casos si se caen no es un impacto fuerte en la cartera” (Liendo,2016).
- Se debe tener herramientas para ayudar al cliente cuando suceda algún evento exógeno. Si no se ayuda al cliente pierde la voluntad de pagarte. Para ellos existen herramientas como la refinanciación, la reprogramación, la condonación, la cuota balón que busca ayudar al cliente que pueda pagar el crédito. Cuando el cliente incumple con sus obligaciones, el primer paso no es juzgarlo, sino analizar las causas por las que esos créditos están impagos. Lo más relevante es entender al cliente y poder darle alternativas de solución de manera que se pueda recuperar el crédito” (Liendo y Jolquehuanca, 2016).
- Cada oficina se encuentra clasificada por un nivel de aprobación de crédito y nivel de mora permitido, de igual manera los asesores cuentan con distintos niveles en relación a su nivel de aprobación (Joquehuanca, 2016).
- El departamento de recuperaciones también tienen una serie de incentivos, ellos trabajan la mora en base a días de atraso, mayor de 30 días. Ese hecho te genera un perjuicio económico que se le llama provisión crediticia, mientras su crédito se va más deteriorando te va generando que tu dinero salga más dinero para coberturar esa pérdida. La mora no es solo un ratio que te dice qué tan bien estás colocando, sino te genera un perjuicio, que también te afecta al capital. Primero que no recuperas tu capital por ningún lado y perjudica en relación a resultados (Liendo, 2016).
- Se considera uno de los riesgos más relevante al climatológico, ya que es el que menos se puede controlar. El otro es el perfil de cliente, que se tiene en la Caja. Por ejemplo, en el sector agro no se puede dar montos elevados, se trata siempre de medir a esos clientes en función a lo que realmente realizan y cuándo de ingresos tienen (Mamani, 2016).
- Tercerizan un segmento de colocaciones impagas cuando no han sido créditos castigados, pero mientras no tengan esa condición, el trabajo lo realiza el equipo comercial. Se tiene apoyo de estudios jurídicos y abogados independientes que apoyan en la parte de manipulación legal (Mitta, 2016).

- Caja los Andes se ha establecido en la zona sur como una marca. En la zona, agrícola los distintos tipos de trabajos y labores demandan que se analice detalladamente el ciclo operativo de los negocios, de manera que aún faltan establecer productos alineados a la necesidades de los clientes (Joquehuanca, 2016).
- “El feedback (retroalimentación) es muy importante, por lo menos para los asesores de crédito. Lo que siempre hago es que participen en el comité de mora, porque los jefes de oficina deben tener esa visión y juicio crítico , que son un soporte y aliado y cualquier cosa que sea información relevante llegue como feedback de tal manera que no se vuelva a cometer eso, por eso se da cambios y todo ello” (Mamani,2016).

2.6. Vínculos organizacionales

En este factor se evalúa las redes y coordinación costo-beneficio de la organización, asociaciones que fortalezcan la sostenibilidad.

Se encontraron las siguientes prácticas de gestión:

- El financiamiento patrimonial se encontraba constituido por un accionista que es PAC, que tenía el 95% de las acciones, pero en el 2016 se ha integrado un nuevo accionista que es Creation Investment que ellos son un Private Equity que tiene inversiones en todo el mundo. Con ello, se ha permitido que nuestro patrimonio se incremente en 2 millones de dólares, con un compromiso de aportar 40 millones de dólares para el crecimiento de la institución, entonces, con eso tenemos una espalda segura y con una proyección grande (Orezzoli,2016)
- Para que se puedan aperturar nuevas localidades se necesita de la autorización de la Superintendencia, y para que la SBS te autorice se tiene que cumplir ciertos parámetros, entre ellos patrimonio, y eso es la otra no digamos estrategia sino ventaja. Nosotros tenemos la suerte de al ser privados, los dueños de la institución tiene la suficiente espalda financiera para aportar patrimonio y con ellos nosotros podríamos mejorar indicadores de patrimonio y eso la SBS, que es un buen indicador para autorizarnos ampliar las oficinas. Mientras más oficinas aperturemos obviamente van a haber mayor crecimiento de cartera (Liendo,2016).

En el Anexo L se presenta el análisis comparativo de resultados y evidencias (semejanzas y diferencias) entre las metodologías CAMEL y BID.

3. Lineamientos de política para un mejor desempeño en la gestión financiera y organizacional.

3.1. Gestión Financiera

- La institución debe contar con los fondos suficientes para poder cumplir con sus obligaciones de pago pendientes. Es por ello, que se recomienda analizar principalmente la gestión de sus créditos y disponible contra sus depósitos y adeudados de manera que no genere problemas en el corto ni largo plazo.
- Si el mayor porcentaje de sus depósitos se encuentran en cuentas a plazo, se recomienda realizar un seguimiento constante a la variación de tasa de interés pasiva. De manera que no genere desmotivación por parte del cliente de depositar el dinero en la institución o forzar a que busque otras opciones ni que afecte a la rentabilidad de la entidad.
- Para controlar la morosidad, es necesario enfocarse no solo en las estrategias de recuperación, sino en evaluar detalladamente el crédito antes de otorgarlo y mantener un control después del desembolso.
- Tener una cartera alta de clientes únicos puede evitar que se incurra en el sobreendeudamiento. Esto debido a que los clientes no cuentan con deudas en otras instituciones financieras.
- Como una de las estrategias de recuperación de crédito se recomienda no solo enfocarse en recuperar el desembolso, sino también buscar ampliar su cartera. De manera que el ratio de morosidad crezca con mayor rapidez.
- Es necesario un control de gestión eficiente enfocado en los KRIs, principalmente en calidad de activos y rentabilidad, de manera que ayuden a poder saber si las metas establecidas están siendo cumplidas y sino, se deben tomar medidas correctivas antes cualquier alerta identificada.
- Es recomendable tener un buen planeamiento financiero, proyectar las inversiones y los resultados que vayan alineados a los objetivos y metas principales de la organización.
- La mayoría de entidades se preocupa por generar mayores colocaciones, ya que ello genera que éstas obtengan más ingresos. Sin embargo, este hecho debe ir acompañado por un proceso diseñado por el equipo comercial que esté enfocado en analizar el ciclo de operativo para diagnosticar fechas oportunas de pago y diseñar el producto financiero para el cliente según sus necesidades con el fin de evitar castigos de deuda. Ello también

les va a permitir que los funcionarios logren mejorar sus colocaciones y alcanzar sus deudas.

- Muchas de las instituciones priorizan la generación de valor social y no toman en cuenta la infraestructura en la que se tiene que incurrir. Es por ello, que primero se debe de realizar un presupuesto financiero, realizar proyecciones de acuerdo a la realidad y verificar si es rentable o no ingresar a un nuevo nicho de mercado. En todo caso, se propone buscar alianzas estratégicas que permita subsidiar los gastos operativos que generaría llegar a atender a un nuevo público.
- Se recomienda no castigar la deuda para lograr objetivos comerciales ni para aminorar los ratios de morosidad.

3.2. Gestión Organizacional

3.2.1. *En relación al nicho de mercado*

- Se sugiere mantenerse en el nicho de mercado y no otorgar créditos altos que puedan afectar a la morosidad en el futuro. Muchas de las CRACs han arriesgado en otorgar créditos a grandes empresas y créditos hipotecarios. Esto puede resultar perjudicial, ya que para otorgar dichos créditos se debe tener una mayor especialización y control. El sector de micro y pequeñas empresas se encuentra teniendo una tendencia creciente, por lo que enfocarse en dicho segmento atraería mejores oportunidad y la posibilidad de tener una mejor gestión y control de sus procesos.
- Se propone que se conozca a fondo el modelo de negocio, de manera que se tenga mejor noción de los procesos y herramientas a utilizar, sin desenfocarse del público objetivo.

3.2.2. *En relación a la tecnología crediticia*

- Se recomienda que las CRACs inviertan más en tecnología crediticia. De esa manera se optimiza procesos de verificación y evaluación de crédito (lo a su vez mejoraría los ratios de mora), agiliza los procesos y no incurre mucho en tiempo ni gastos operativos. Es relevante contar con un área de tecnología de información que ayude a amoldar los procesos de la institución al software informático, de manera que el uso sea más productivo.
- Se aconseja que la nueva tecnología tenga plataformas entendibles para los asesores y que pueda estar disponible y sea utilizadas por los miembros de toda la organización.
- Por otro lado, se recomienda manejar un sistema 3G, con la finalidad de mejorar los procesos de comunicación y así por medio de los verificar información de los clientes.

3.2.3. *En relación a los vínculos organizacionales*

- Se sugiere tener alianzas estratégicas con socios que les permitan obtener un respaldo financiero, el cual permitirá que la institución mejore en distintos puntos. La institución podrá contar con mejores proyecciones para realizar estudios de mercado, podrá invertir en nueva tecnología para la mejora de sus procesos, invertirá en las capacitaciones a su personal con la finalidad de mejorar sus procesos, y por último, podrá ofrecer productos financieros elaborados con mayor eficiencia enfocados público objetivo. Por otro lado, tener una espalda financiera ayuda en el mejoramiento de los indicadores de patrimonio, lo cual para la SBS es relevante, ya que es requisito para expandirse, es decir aperturar nuevas oficinas y tener un mayor crecimiento en número de colocaciones.
- Se recomienda que las CRACs generen vínculos con consultoras externas cuando busquen emerger en nuevas regiones del país con la finalidad de encontrar un mejor pronóstico de la demanda y encontrar un equilibrio entre costo beneficio de la organización. Por otro lado, dichas consultoras cuentan con una amplia experiencia en el sector, lo cual ayudará a poder tomar mejores decisiones.

3.2.4. *En relación a la gestión de personas*

- Una práctica de gestión relevante es evitar la alta rotación de los gerentes, ya que este hecho hace que las instituciones tengan cambios en procesos y nuevos métodos para la toma de decisiones. Esto además, genera altos costos operativos, insatisfacción laboral y distorsión de la identidad organizacional. Es por ello, que las CRAC s deben manejar un plan de retención del personal, ya sea por medio de incentivos monetarios o no monetarios, ofrecimiento de capacitación y línea de carrera en la cual ellos puedan ver oportunidades.
- El ritmo de trabajo de los colaboradores del área comercial demanda un alto desgaste físico lo cual genera que muchos de ellos se desmotiven, se enfermen o simplemente renuncien a sus actividades. Por esta razón la institución debería establecer horarios en los colaboradores y en procesos de campañas contar con una base de datos de personas que manejen el rubro y deseen trabajar a medio tiempo. Se sugiere que este grupo de colaboradores este controlado por los funcionarios.
- El hecho que los colaboradores sepan que la institución donde trabajan se encuentra teniendo resultados positivos y visión a futuro, genera el compromiso de ellos y un mejor desenvolvimiento en sus actividades. Se sugiere contar con incentivos, metas y objetivos claros, con lo que generarían mayor productividad en la institución.

- La transparencia de la institución será importante para fidelizar a sus empleados, ya que mostrarles los avances y dar a conocer los logros y avances de las distintas áreas es un motivante.

3.2.5. *En relación a la calidad de cartera*

- Es importante verificar el proceso del crédito y realizar mediciones financieras para establecer productos financieros acorde a las necesidades de cliente y poder evaluar la capacidad de pago. Además, las instituciones deben verificar si su portafolio está mejorando en relación a la rentabilidad para poder ya no solo ofrecer crédito, sino también otorgar productos pasivos que les permita obtener mayor liquidez para invertir en otros clientes.
- Es recomendable clasificar las oficinas con respecto al nivel de mora y monto de créditos para otorgar. Asimismo, es óptimo que se clasifiquen a los asesores comerciales por experiencia y monto de crédito asignable, con ello se busca generar un mejor control y seguimiento de los procesos.
- Otro punto necesario, es que la institución maneje capacitaciones de los procesos operativos al personal de la institución de manera virtual. Ello le permitirá conglomerar a todos los trabajadores de las distintas zonas que distribuyen su trabajo con la finalidad de unificar los procesos de acceder a un crédito y por ese mismo medio verificar el rendimiento del personal de trabajo para controlar la eficiencia de esta implementación.
- Si es que el trabajo in situ se encuentra en zonas alejadas, para reducir gastos operativos se recomienda agrupar dos o tres personas de manera en que se utilicen recursos para varios créditos colocados.
- Se recomienda que los asesores comerciales mantengan lazos cordiales y amables con sus clientes. De esta manera se busca que exista la confianza suficiente para que en caso se tenga alguna dificultad para pagar puedan establecer reprogramaciones, refinanciamientos u otra alternativa para no perder el crédito colocado.
- Se propone controlar el portafolio mediante la separación y distinción de los clientes, reconociendo aquellos que son claves de aquello que presentan inconvenientes para cancelar sus deudas y cumplir con sus obligaciones.
- La retroalimentación, es una práctica importante en este sector, ya que se busca encontrar debilidades para analizarlas, comunicarlas y luego establecer procesos y políticas

alineados a la mejora. Con ello se busca, que otros colaboradores no incidan en el mismo error y se genere mejores resultados.

3.2.6. *En relación a la infraestructura organizacional*

- Las instituciones de esta índole deben manejar planes de contingencia, sobretodo con respecto al uso de la energía eléctrica, ya que muchas de las oficinas se encuentran en zonas alejadas donde dicho servicio no es tan sofisticado. Este hecho puede ocasionar pérdidas de información y sobretodo demora en el proceso de otorgamiento del crédito.
- Se sugiere incorporar tecnología 3G y proveer a sus trabajadores de equipos para que puedan brindar una rápida respuesta.

3.2.7. *En relación a la estructura organizacional*

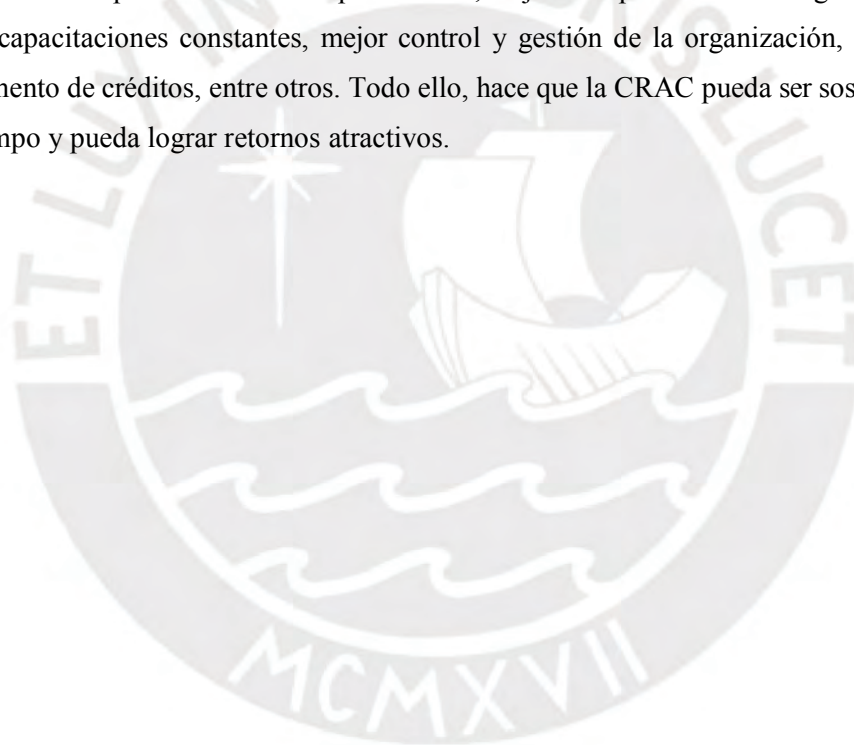
- En el sistema de las microfinanzas, los funcionarios son los encargados de representar a la organización. Se recomienda impulsar la contratación de personas aledañas a la zona, pero que tengan un perfil establecido tales como: experiencia en atención al cliente, manejo de sistemas operativos y manejo de procesos estructurados.
- Se deben definir bien las actividades de los puestos de trabajo, por ello se debe indicar el organigrama de la institución de manera que todos conozcan el rol de los colaboradores la organización y de las oficinas para que no dupliquen responsabilidades.

CONCLUSIONES

- Los factores cuantitativos analizados reflejaron que el sector de Cajas Rurales se ve afectado principalmente desde el 2013 por la calidad de cartera y de gestión. Ambos factores afectan directamente a los ratios de rentabilidad. Esto se explica porque al tener una morosidad alta las instituciones castigan deuda para poder cumplir con los estándares de la SBS lo que produce un aumento en las provisiones y la deficiencia operativa manifiesta un porcentaje alto entre los gastos operativos frente al margen financiero.
- Como resultado del análisis CAMEL, la CRAC con mejor ponderación fue CRAC Cajamarca debido a la poca cantidad de pasivos en cuentas por pagar. Este hecho es importante, ya que es recomendable que las CRACs no cuenten con obligaciones financieras tanto nacionales como externas sino presentan un patrimonio sustentable. La segunda fue Caja Los Andes y la tercera Incasur. Las tres entidades mostraron haber tomado acción sobre su calidad de activos para no perjudicar sus resultados. Dichas acciones son contempladas desde campañas internas para recuperar la deuda, visitas constante a los clientes morosas, la tipificación de sus clientes morosos y la tercerización de deudas incobrables.
- Las prácticas de gestión sobresalientes durante el periodo 2010-2015, que impactaron en el desarrollo de las CRAC, estuvieron relacionadas a la calidad de activos. Debido a que la variabilidad más significativa se visualiza en el aumento de la mora y los castigos de las mismas. Muchas de ellas, las que se mantuvieron y pudieron crecer durante los años 2010 – 2015, tomaron diversas acciones para contrarrestar frenar y mejorar sus indicadores de calidad de activos. Sin embargo, aquellas que no pudieron contrarrestarlas tuvieron que ser absorbidas o liquidadas.
- En las siguientes líneas se mencionarán las prácticas de gestión que propondrían un mejor desempeño en la capacidad organizacional y la gestión financiera.
- La primera práctica más relevante es la tecnología crediticia, ya que con ello se puede llegar a los sectores más alejados, brindar información relevante y confiable a los asesores y de busca tener una mejor capacidad operativa de soportar cualquier evento exógeno. Esto ha sido una diferencia importante para Caja Los Andes y ha aportado a que pueda conseguir sus objetivos.
- La segunda práctica más relevante es el establecimiento de un buen gobierno y directorio. Las acciones tomadas por el directorio de Caja Los Andes, la abierta comunicación y el conocimiento de los indicadores principales a nivel de toda la organización han permitido

que todas las áreas tomen conciencia de los principales indicadores, fortalezas y debilidades de la institución. Lo que les permite generar diversas acciones desde diversas áreas de la institución para contrarrestar las posibles amenazas y mejorar como institución. Se observa un claro liderazgo dentro de la cultura de la Caja, las diversas áreas entrevistadas entendían el rumbo de la institución y por ello la proyección de la Caja en los empleadores es un factor de motivación. Por otro lado, es importante realizar una planificación estratégica que se toma en cuenta para la exploración del entorno y la elaboración de tácticas para lograr los objetivos trazados. Se observa su amplio conocimiento del nicho de mercado y su especialización en brindar crédito al sector rural.

- La tercera práctica más relevante es el mantenimiento de lazos estratégicos con otras organizaciones que puedan dar soporte financieramente. Con una fuerte espalda financiera se puede ser atractivo para la SBS, mejorar en procesos tecnológicos, inversión en capacitaciones constantes, mejor control y gestión de la organización, expansión y aumento de créditos, entre otros. Todo ello, hace que la CRAC pueda ser sostenible en el tiempo y pueda lograr retornos atractivos.



RECOMENDACIONES

Si bien es cierto las recomendaciones relacionadas al tema de la presente investigación se encuentra en la sección de lineamientos de políticas de mejora, en esta última parte del documento se busca proponer algunos temas de investigación futuros en relación al problema de investigación abordado.

- Se recomienda a futuros estudiantes e investigadores que deseen abordar el tema la complementación de información analizar la importancia, particularidades e impacto del proceso de entrega de crédito e implementación de la tecnología de información
- Sería relevante investigar y proponer lineamientos específicos para la gestión del talento humano en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, ya que es un problema común en todas las instituciones microfinancieras.
- Se recomienda analizar el impacto social de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú. De esta manera, sería relevante contrastarlo con la rentabilidad de las mismas para evaluar si el modelo de negocio debe ser o no reemplazado por un modelo estatal como lo fue en su momento el Banco Agrario.
- Por último, sería interesante conocer cómo una de las Cajas más importantes del sistema, como lo fue Caja de Luren, terminó siendo liquidada y qué motivó a su directorio a retirar su sistema de mesa de crédito.

REFERENCIAS

- Aguilar, A. y Galarza, F. (2013). Proditability and depth of outreach: analysis of the Peruvian microfinance organizations, 2006-2011. Universidad del Pacífico. MPRA Paper No. 51860, posted 4 December 2013. Recuperado de: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-rentabilidad-versus-profundidad-del-alcance-un-analisis-de-las-entidades-microfinancieras-peruanas-2006-2011-6-2013.pdf>
- Alvarado, C. y Gutiérrez, M. C. (2015). Financiera QAPAQ. S.A. PCR. Recuperado de: <http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/qapaq-201412-fin.pdf>
- Balkenhol, B. y Valazza, A. L. (2011). Microfinanzas y políticas públicas. Editorial Plaza y Valdes. 1° Edición. Recuperado de: <http://www.tirant.com/derecho/libro/microfinanzas-y-politicas-publicas-bernd-balkenhol-9788492751921>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). Reporte de estabilidad financiera a mayo del 2015. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-estabilidad-financiera.html>
- Banco de México (2005). *Definiciones básicas de Riesgos*. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/riesgos/%7BA5059B92-176D-0BB6-2958-7257E2799FAD%7D.pdf>
- Bateman, M. (27 de enero de 2014). The Rise and Fall of Muhammad Yunus and the Microcredit Model. *International Development Studies Working Paper #001*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2385190
- Bernstein, L. (1999). Análisis de Estados Financieros. Teoría, Aplicación e Interpretación. (3ra.ed): México: Mc Graw Hill
- Caja Los Andes (2015). *Memoria y Reporte Integrados*. Recuperado de: <https://www.cajalosandes.cl/cs/groups/public/documents/document/bw9y/away/~edisp/cp-memoria2015.pdf>
- Cameron, Kim S., and David A. Whetten. (1983). Some Conclusions about Organizational Effectiveness."In Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods, ed. K. S. Cameron and D. A. Whetten. New York: Academic Press, 261-77.
- Casey, K.M., Ellis, T.S., Linn, G. y Griffin, K. (2009). Post-loan credit risk: An Analysis of small business in southern Arkansas. *Competitiveness REVIEW: And international business Journal*, 19 (4), 342-348.
- Churchill, C. y Coster, D. (2001). *Microfinance risk management handbook*. Atlanta, GA: CARE. Recuperado de: <http://www.worldcat.org/title/microfinance-risk-management-handbook/oclc/53185234>
- Conde, C. (2012). Diversificación del riesgo en las instituciones microfinancieras. Recuperado de: http://www.academia.edu/12659896/Diversificaci%C3%B3n_del_riesgo_en_las_instituciones_microfinancieras

- Conger, L. Inga, P. y Webb, R. (2009). El árbol de la mostaza. Lima: Editorial Supergráfica S.R.L.
- Contreras-Salluca, N. y Díaz-Correa, E. (2015). Estructura financiera y rentabilidad: origen, teorías y definiciones. *Valor contable*, 2 (1), 35-44. Recuperado de: http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/416/426
- Córdova, A. C. y López, L. (2016). Análisis CAMEL y el proceso de toma de decisiones en la Cooperativa San Francisco de Asís Ltda. (Tesis de postgrado, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperada de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/23468>
- Crabb, P. (2008). Economic freedom and the success of microfinance institutions. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 205–219.
- Cracknell, D. y Messan, H. (2006). The Art and science of pricing financial services. *Microsave*. Recuperado de: http://www.microsave.net/files/pdf/BN_49_The_Art_and_Science_of_Pricing_Financial_Services.pdf
- Crespo, J. (2011). CAMEL vs. Discriminante, un análisis de riesgo al sistema financiero venezolano. *Ecos de economía*, 15 (33), 25-47. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3974842.pdf>
- Daft, Richard L. Teoría y diseño organizacional. (2010) Cengage Learning Editores, S. A. de C. V. México.
- De la Hera, Martín y Cascales (2012). *Gestión del riesgo de liquidez en entidades financieras*. Madrid, Septiembre 2012. Recuperado de: <https://www.iit.comillas.edu/pfc/resumenes/504278b36827b.pdf>
- Equilibrium (30 de abril de 2014). Análisis del sistema microfinanciero peruano. Informe Sistema Microfinanciero Peruano. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialmfifeb14.pdf>
- Debashish, K. (2016). Microfinance delivery Institutions in India-Governance and Management Challenge. *Journal of Commerce and Management Thought*, 7 (2), 278-297. Recuperado de: <http://indianjournals.com/IJOR.ASPX?target=ijor:jcmt&volume=7&issue=2&article=006>
- Gitman, L. (2007). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson. 11º Edición
- Gürtner, M. & Heithecker, D. (2005). *Multi-period defaults and maturity effects on economic capital in a ratings-based default-mode model*. Código: FW19V2, Institute of Finance. Recuperado de: http://www.defaultrisk.com/pp_model_49.htm
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hosmalin, G. (1966). Rentabilidad de las inversiones. España: Editions Génin. Librairie de Médicis.

- Idama, A., Asongo, A. y Nyor, N. (2014). Credit Risk Portfolio Management in Microfinance Banks: Conceptual and Practical Insights. *Universal Journal of Applied Science*, 2 (6), 111-119 Recuperado de: <http://www.hrpub.org/download/20141001/UJAS2-12902580.pdf>
- Inter-American Development Bank (2008). *Development Effectiveness Framework*. Recuperado de: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1775544>
- Irimia, A. I., Oliver, D. y Piñas, J. (2004). *Análisis de los indicadores de Performance de las instituciones microfinancieras: comparativa con las entidades financieras formales*. ResearchGate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Ana_Dieguez3/publication/267799404_ANALISIS_DE_LOS_INDICADORES_DE_PERFOMANCE_DE_LAS_INSTITUCIONES_MICROFINANCIERAS_COMPARATIVA_CON_LAS_ENTIDADES_FINANCIERAS_FORMALES/links/55b25a8c08aed621ddfdbbe9/ANALISIS-DE-LOS-INDICADORES-DE-PERFOMANCE-DE-LAS-INSTITUCIONES-MICROFINANCIERAS-COMPARATIVA-CON-LAS-ENTIDADES-FINANCIERAS-FORMALES.pdf
- Jasuai, M. y Domínguez, F. (2014). Caja rural de ahorro y crédito Los Libertadores de Ayacucho. PCR. Recuperado de: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/crac_libercaja-062014_final.pdf
- Kaur, P. (2016). Efficiency of Microfinance Institutions in India: Are They Reaching the Poorest of the Poor? Postado el 29 de Marzo de 2016. Recuperado de: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972262916628988>
- Lara, J. (2010). La gestión del riesgo de crédito en las instituciones de microfinanzas. (Tesis doctoral, Universidad de Granada, Granada, España). Recuperado de: <https://hera.ugr.es/tesisugr/18892656.pdf>
- Ledgerwood, J. (1998). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington, DC: World Bank. Recuperado de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/12383>
- Ley N° 26702. Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República (2013). Recuperado de: http://www.cmactacna.com.pe/documentos/transparencia/ProteccionAlUsuario/01%20-Ley_26702_%20LEY%20GENERAL%20DEL%20SISTEMA%20FINANCIERO.pdf
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional*. Marco para mejorar el desempeño. Colaborador: Banco Interamericano de Desarrollo, Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Recuperado de: <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/653>
- Martínez, J. (2006). Guía Descriptiva de indicadores Financieros. Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. Recuperado de: <http://www.sib.gob.do/publicaciones/indicadores/gruia-descriptiva-indicadores-financieros.pdf>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., Dávila, M. y Palhua, M. (2015). Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú (Tesis de la Universidad ESAN, Lima, Perú). Recuperado de:

<http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/04/22/Cajas%20Municipales%20de%20Ahorro.pdf>

- Mersland, R. y Oystein, R. (2007). Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33 (4), 662-669. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=996283
- MicroRate (2014). Guía Técnica, Indicadores de desempeño Financiero y Social para Instituciones Microfinancieras. Recuperado de: http://www.microrate.com/uploads/rankings/guia_tecnica_espaol/MicroRate_Gu%C3%ADa-T%C3%A9cnica-2014-ESPA%C3%91OL.pdf
- Miller, R. (1996). *The importance of credit risk management*. Recuperado de: <http://ezinearticles.com/?The-Importance-of-Credit-Risk-Management-for-Banking&id=1102802>
- Morduch, J. (2013). *How Microfinance Really Work. Second Quarter 2013*. Recuperado de: https://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/How20Microfinance20Really20Works_April202013.pdf
- Pérez, L. (2009). Competencia y estabilidad en el Sistema Bancario: Evidencia para la República Dominicana. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, Chile).
- Prasad, P., Anurag, A y Deepak, S. (2014). Securitization of Microloans: An Indian Perspective of the Innovation in Microfinance Industry. *The IUP Journal of Applied Finance*, Vol. 20, No. 1, pp. 62-75.
- Prior, F. y Argandoña, A. (2008). Best Practices in Credit Accessibility and Corporate Social Responsibility in Financial Institutions. *Journal of Business Ethics*, (Nº 1), 87-251. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-008-9799-8>
- Priya, B. Pradeep, S, (2016). Scaling-up microfinance for India's Rural Poor", World Bank Policy Research Working Paper No.3646. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=757389>
- Prodesarrollo (2010). *Manual de mejores prácticas y herramientas para la gestión integral de riesgos en microfinanzas*. México DF. Recuperado de: http://www.prodesarrollo.org/sites/default/files/documentos/documentos_prodesarrollo/MANUAL%20BP%20GESTION%20RIESGOS.pdf
- Rahman, M. (2010). Islamic Micro-Finance Programme and Its Impact on Rural Poverty Alleviation. *International Journal of Banking and Finance*, 7(1): 119-138. Recuperado de <http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1023&context=ijbf>
- Rivera, I. (2012). Microeconomía de la pobreza: el caso del Perú. *Economía*, 25 (69), 9-52. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/download/2709/2653>
- Rosenberg, R. (2008). How sustainable is Microfinance, Really? *CGAP Microfinance Blog*. Recuperado de: <http://www.cgap.org/blog/how-sustainable-microfinance-really>
- Simanowitz, A. y Walter, A. (2002). Ensuring Impact: Reaching the Poorest while Building Financially Self-Sufficient Institutions, and Showing Improvement in the Lives of the

Poorest Women and Their Families. En Sam Daley-Harris, Ed. *Pathways Out of Poverty*. Connecticut, USA: Kumarian Press.

SMV (2012). *Memoria Institucional* (Documento preliminar pendiente de aprobar por Junta General de Accionistas). Caja Nuestra Gente. Recuperado de: [http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202011%20CNG%20\(pdf\).pdf](http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%202011%20CNG%20(pdf).pdf)

Stickney, C., Weil, R., Schipper, K. y Francis, J. (2013). *Contabilidad financiera, una introducción a conceptos, métodos y usos*. Argentina: Cengage Learning Argentina. Primera Ed. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/contabilidad_financiera_stickney

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2015). *Información estadística de Cajas Rurales*. Recuperado de: http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#

Teddle, C. y Tashakkori, A. (2006). A general typology of research designs featuring mixed methods. *Research in the Schools*, 13(1), 12-28.

Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización perspectivas. *Perspectivas*, (N° 23), enero-junio, 55-72. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

The Economist Intelligence Unit (2016). *Microscopio Global 2016*. Análisis del entorno para la inclusión financiera. Recuperado de: <http://mifftp.iadb.org/website/publications/fbec31e3-97e6-45f8-a827-176366ea5d37.pdf>

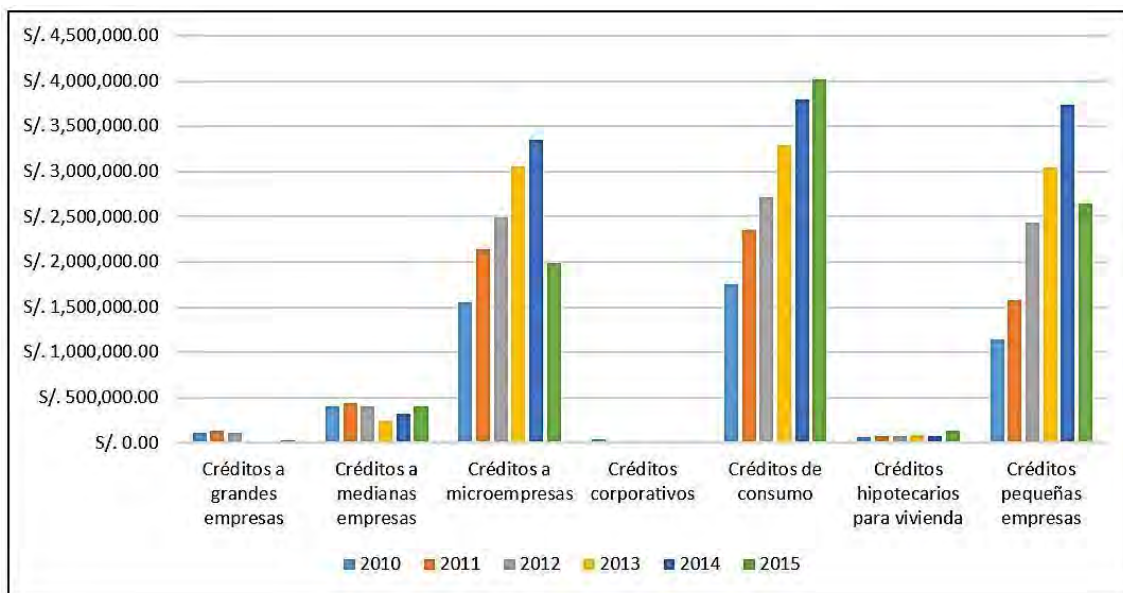
Valdiviezo, J. (2011). Informe de clasificación de riesgo Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. *Class & Asociados S.A.* Recuperado de: <http://www.cajarurallosandes.com/resources/portal/pdf/CLASS-DIC-2011.pdf>

Velásquez, J. C. y Rodríguez, M. (2013). Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A. *PCR*. Recuperado de: http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/caja_rural_de_ahorro_y_credito_los_andes_1informe_con_estados_financieros_no_auditados_al_31de_diciembre_de_2012.pdf

Westley, G. y Shaffer, S. (1997). *Credit Union Policies and Performance in Latin America*. Washington D.C: Interamerican Development Bank, Office of the Chief Economist. Working Paper No. 355.

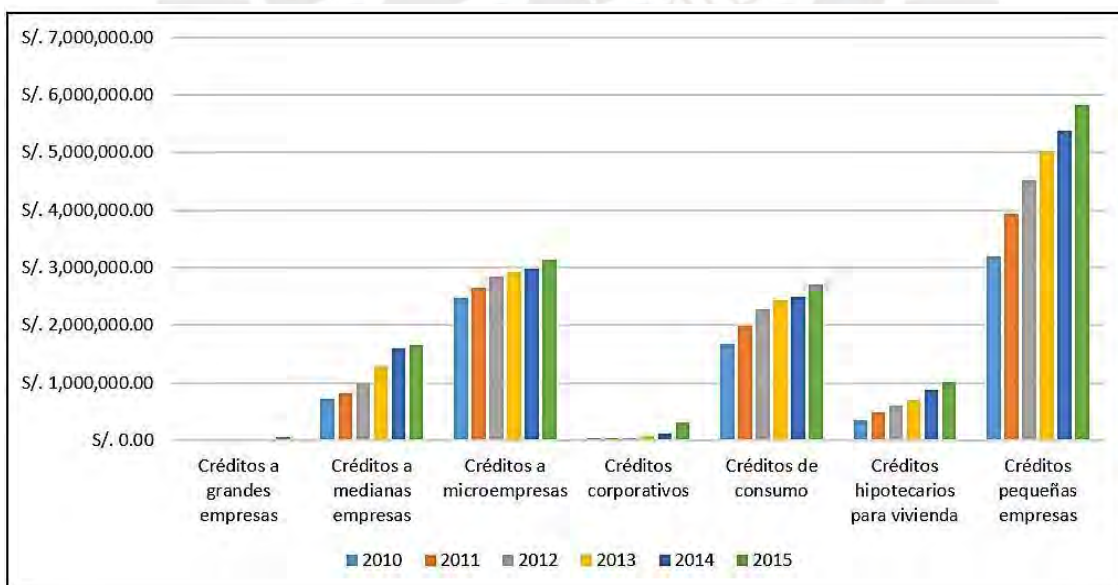
ANEXO A: CRÉDITOS DIRECTOS POR TIPO DE CRÉDITO DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS DEL PERÚ DEL 2010 AL 2015 (EN MILES DE SOLES)

Figura A1: Evolución de créditos directos por tipo de crédito de las Financieras (en Miles de soles)



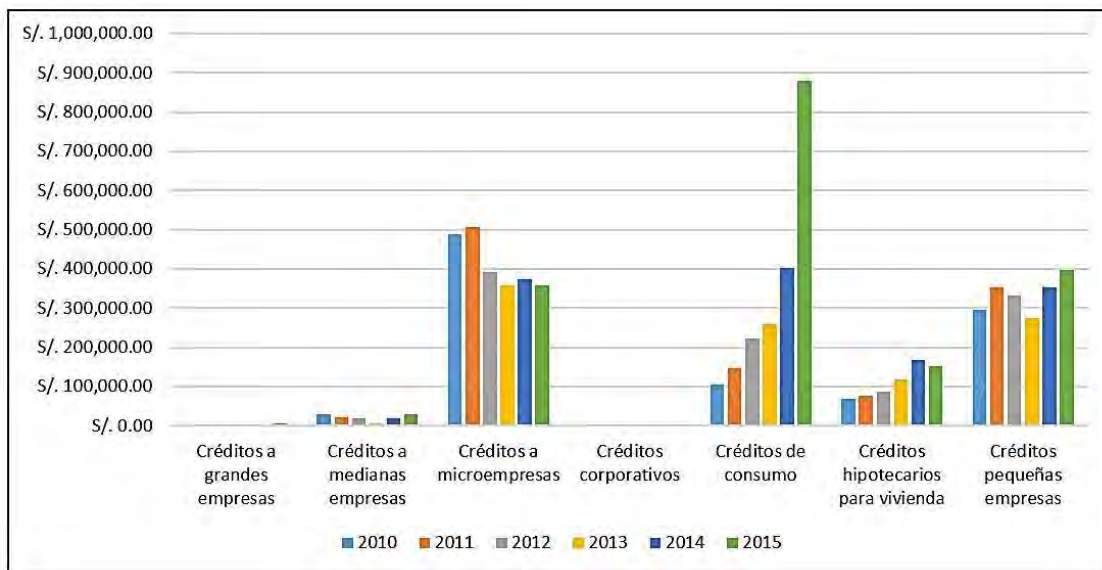
Adaptado de: SBS (2015)

Figura A2: Evolución de créditos directos por tipo de crédito de las Cajas Municipales (en Miles de soles)



Adaptado de: SBS (2015)

Figura A3: Evolución de créditos directos por tipo de crédito de las Edpymes (en Miles de soles)



Adaptado de: SBS (2015)



ANEXO B: FUSIONES Y LIQUIDACIONES DE LAS IMF EN EL 2014-2015

En el mes de marzo de 2014, Edyficar adquiere un paquete de acciones de Mibanco (60.68%), operación que fue autorizada por la SBS el 07 de marzo de 2014 mediante Resolución N° 1490-2014 y cuya transferencia se hizo efectiva el 20 de marzo de 2014. Asimismo, Edyficar continuó adquiriendo más acciones representativas de capital de Mibanco, alcanzando directamente el 81.92%, mientras que el Grupo Crédito participaba con 5.0%. Posteriormente, en JGA de Edyficar y Mibanco de fechas 14 y 13 de noviembre de 2014, respectivamente, se aprobó el Proyecto de Escisión de un bloque patrimonial de Edyficar a favor de Mibanco, operación que fue aprobada por la SBS el 24 de febrero de 2015 mediante Resolución SBS, 1332-2015, entrando en vigencia el 02 de marzo del año en curso.

El 29 de enero de 2014 mediante Resolución SBS N° 667-2014 se autorizó a BBVA Consumer Finance para operar como Edpyme, entidad que se especializa en el otorgamiento de créditos para la adquisición de vehículos livianos.

El 08 de abril de 2014 Financiera Nueva Visión anuncia la incorporación de Diviso Grupo Financiero S.A. a su accionariado, adquiriendo el 73.82% de la entidad. Posteriormente, incrementa su participación a 82.08% producto de un aporte de capital de S/.15.0 millones, para finalmente concretar una participación de 99.19% en el accionariado a raíz de la realización de una OPA que culminó el 19 de setiembre de 2014. Cabe señalar igualmente que en Junta General de Accionistas de Caja Rural Credinka y Nueva Visión celebradas el 12 y 23 de diciembre de 2014, respectivamente, se decidió aprobar el Proyecto de Escisión en virtud del cual se segregará un bloque patrimonial de Credinka a favor de Nueva Visión, el mismo que se esperaría se concrete durante el segundo trimestre de 2015, toda vez que se encuentran a la espera de la autorización de la SBS. Es de señalar igualmente que en el mes de abril de 2015 Diviso Grupo Financiera anuncia la adquisición del 25% de las acciones de Edpyme Alternativa.

En el mes de mayo de 2014, la SBS intervino la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Pisco, toda vez que esta última incumplió con los compromisos asumidos en el Plan de Recuperación Financiera.

El 04 de junio de 2014 mediante Resolución N° 3413-2014, la SBS otorgó la licencia de funcionamiento a EDPYME GMG Servicios Perú S.A., la misma que pertenece al Grupo Monge de Costa Rica y que mantiene como negocio el financiamiento de las compras de sus clientes (consumo revolvente) en las tiendas El Gallo más Gallo.

En el mes de julio de 2014, mediante Resolución N° 4579-2014, la SBS otorgó la licencia de funcionamiento a la Caja Rural del Centro S.A.

Durante el tercer trimestre de 2014, se publicó en la prensa local que la Entidad para el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa Raíz (Edpyme Raíz) habría firmado un contrato de entendimiento para la compra de dos entidades financieras: Credichavín y Financiera ProEmpresa. No obstante, a la fecha se sabe que mantiene una participación minoritaria en el accionariado de ProEmpresa, mientras que la compra de Credichavín no se concretó.

Adaptado de: Equilibrium (30 de abril de 2014)



ANEXO C: MOROSIDAD SEGÚN TIPO DE CRÉDITO

Ver en el CD adjunto Anexo C: Morosidad según tipo de crédito



ANEXO D: CAPTACIÓN POR TIPO DE CRÉDITO

Ver en el CD adjunto Anexo D: Captación por tipo de crédito



ANEXO E: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL CAMEL Y EL BID

Tabla E1: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL CAMEL Y EL BID

CAMEL	BID
Metodología cuantitativa	Metodología cualitativa
Permite conocer bajo qué rangos oscila el sector respecto al factor de solvencia para poder compararlo con el mismo y especificar si la institución está tomando medidas equilibradas con el capital y reservas para afrontar adversidades que se presenten.	La metodología nos permite diagnosticar el desempeño organizacional basados en sus seis categorías extraídas.
Presenta un análisis del sector sobre la calidad de sus activos, en detalle su gestión de cartera y activos fijos.	Conocer la dirección estratégica permite tener noción de las estrategias para el desarrollo organizacional, el liderazgo, el manejo de la gestión de la cultura y fijación del rumbo.
Representa numéricamente cómo las entidades se encuentran respecto a sus procesos internos, control y planificación estratégica mediante el conocimiento de indicadores financieros.	Permite definir la gestión financiera, a su vez evalúa el proceso de toma de decisiones y la infraestructura organizacional donde se evalúa la gestión tecnológica.
La metodología permite conocer cuán bien el sector ha manejado las utilidades y los activos de la empresa para generar utilidades	El análisis del BID nos permite conocer cómo la institución está gestionando los temas de contratación, selección y orientación del personal de trabajo.
El presente análisis nos ayuda a reconocer si la empresa tiene la capacidad para responder y cubrir gastos a un costo razonable.	En el presente análisis se conoce la relación que las instituciones manejan con otras entidades que le permitan tener la red de contactos con relación costo-beneficio.
El principal enfoque de la presente metodología es enfatizar el grado de fragilidad financiera en las que se encuentran las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito durante el 2010 y 2015.	El análisis nos permite conocer cuáles son los procesos dentro de la organización de programas y servicios.

ANEXO F: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla F1: Matriz de consistencia

Pregunta general	Objetivo general	Preguntas de la investigación	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Indicadores
		Preguntas específicas	Objetivos específicos				
¿Cuáles han sido las prácticas de gestión de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito que permiten manejar una adecuada capacidad organizacional en un entorno no tan favorable en el sector microfinanciero entre el 2010 al 2015?	Identificar las prácticas de gestión de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS que permiten manejar una adecuada capacidad organizacional en un entorno no tan favorable en el sector microfinanciero entre el 2010 al 2015	1. ¿En qué situación se encuentran las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS mediante la metodología CAMEL?	1. Realizar un diagnóstico de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS mediante la metodología CAMEL.	Cuantitativa- Metodología CAMEL	Informes emitidos por la SBS (balance general, estado de resultado y ratios financieros)	Calidad de activos	Ratio de morosidad
							Cartera Pesada
						Gestión	Eficiencia Operativa
							Ratio de gastos operativos
						Rentabilidad	ROE
			ROA				
		Liquidez	Prueba ácida				
			Dependencia de fondos de corto plazo				
		Solvencia	Ratio Global				
			Endeudamiento patrimonial				
		2. ¿Cuáles han sido las prácticas de gestión de las CRAC de los resultados de la metodología CAMEL según las clasificadoras de riesgo?	2. Identificar las prácticas de gestión implementadas por las CRAC de los resultados de la metodología CAMEL según las clasificadoras de riesgo.	Cualitativa	Informes de las clasificadoras de riesgo de las CRAC's	Calidad de activos	Prácticas de Gestión para Calidad de Activos
						Gestión	Prácticas de Gestión para Calidad de Gestión Organizacional
						Rentabilidad	Prácticas de Gestión de Rentabilidad
						Liquidez	Prácticas de Gestión de Liquidez
						Solvencia	Prácticas de Gestión de Solvencia

Tabla F1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta general	Objetivo general	Preguntas de la investigación	Objetivos	Metodología	Instrumentos	Variables	Indicadores
		Preguntas específicas	Objetivos específicos				
¿Cuáles han sido las prácticas de gestión de la Cajas Rurales de Ahorro y Crédito que permiten manejar una adecuada capacidad organizacional en un entorno no tan favorable en el sector microfinanciero entre el 2010 al 2015?	Identificar las prácticas de gestión de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito reguladas por la SBS que permiten manejar una adecuada capacidad organizacional en un entorno no tan favorable en el sector microfinanciero entre el 2010 al 2015	3. ¿Cuáles han sido los hallazgos de las prácticas de gestión del caso de estudio mediante la metodología BID en relación a los factores CAMEL?	3. Analizar las prácticas de gestión del caso de estudio mediante la metodología BID y compararlo con los resultados obtenidos en la metodología CAMEL.	Cualitativa - Metodología BID	Entrevistas semiestructuradas a equipo gerencial de CRAC Los Andes Codificación de entrevistas en base en base a los factores de la capacidad organizacional del BID	Dirección Estratégica	Liderazgo Planificación Estratégica
		4. ¿Cuáles son los factores de gestión más relevantes que propondría un mejor desempeño en la gestión financiera y capacidad organizacional de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito?	4. Proponer lineamientos de políticas para la mejora del desempeño en la gestión financiera y capacidad organizacional de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.			Cualitativa	Cuadro comparativo de resultados (semejanzas y diferencias) entre las metodologías utilizadas
Estructura Organizacional	Toma de decisiones Responsabilidades y funciones						
						Infraestructura Organizacional	Gestión tecnológica Administración de las instalaciones
						Vínculos interorganizaciones Gestión de procesos dentro de la organización de programas y servicios	Alianzas estratégicas Procesos de gestión en programas, sistemas de evaluación y coordinación de actividades
						Prácticas de gestión más relevantes	Prácticas de gestión más relevantes

ANEXO G: PONDERACIÓN Y CONGLOMERADO DE RATIOS FINANCIEROS

Ver en el CD adjunto Anexo G: Ponderación y conglomerado de ratios financieros



ANEXO H: CALIFICACIÓN CAMEL POR RATIOS FINANCIEROS DE LAS CRAC'S 2010 -2015

Ver en el CD adjunto Anexo H: Calificación CAMEL por ratios financieros de las CRAC's (2010 -2015)



ANEXO I: CALIFICACIÓN CAMEL DE CRAC'S POR AÑO

Tabla I1: 2010

Entidad	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
Cajamarca	4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.80
Los Andes	1.00	2.00	4.00	3.00	5.00	3.00
Credinka	3.00	3.00	4.00	4.00	3.00	3.40
Sipán	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40
Señor de Luren	4.00	1.00	4.00	4.00	5.00	3.60
Nuestra Gente	2.00	4.00	4.00	4.00	5.00	3.80
Profinanzas	4.00	4.00	5.00	4.00	5.00	4.40
Libertadores de Ayacucho	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.40
Chavín	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	4.40
Prymera	4.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.60

Tabla I2: 2011

Entidad	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
Nuestra Gente	1.00	3.00	3.00	5.00	2.00	2.80
Credinka	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
Cajamarca	5.00	2.00	3.00	2.00	3.00	3.00
Los Andes	2.00	2.00	2.00	5.00	5.00	3.20
Sipán	3.00	5.00	4.00	2.00	2.00	3.20
Señor de Luren	4.00	2.00	4.00	3.00	5.00	3.60
Libertadores de Ayacucho	2.00	5.00	5.00	3.00	3.00	3.60
Prymera	3.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.00
Profinanzas	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.20
Chavín	5.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.20

Tabla I3: 2012

Entidad	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
Nuestra Gente	1.00	4.00	3.00	5.00	2.00	3.00
Inca Sur	3.00	5.00	5.00	1.00	1.00	3.00
Cajamarca	4.00	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00
Credinka	2.00	3.00	3.00	3.00	5.00	3.20
Sipán	3.00	5.00	4.00	2.00	2.00	3.20
Los Andes	3.00	2.00	2.00	5.00	5.00	3.40
Señor de Luren	5.00	2.00	3.00	4.00	5.00	3.80
Prymera	3.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.00
Chavín	4.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.20

Libertadores de Ayacucho	3.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.40
--------------------------	------	------	------	------	------	------

Tabla I4: 2013

Entidad	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
Cajamarca	4.00	3.00	3.00	2.00	2.00	2.80
Inca Sur	3.00	5.00	5.00	1.00	1.00	3.00
Credinka	2.00	3.00	3.00	4.00	5.00	3.40
Los Andes	3.00	3.00	2.00	5.00	5.00	3.60
Sipán	4.00	5.00	5.00	2.00	2.00	3.60
Prymera	4.00	5.00	5.00	2.00	3.00	3.80
Chavín	5.00	5.00	5.00	2.00	3.00	4.00
Señor de Luren	5.00	3.00	5.00	4.00	5.00	4.40
Libertadores de Ayacucho	4.00	5.00	5.00	3.00	5.00	4.40

Tabla I5: 2014

Entidad	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
Cajamarca	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40
Los Andes	4.00	3.00	2.00	5.00	4.00	3.60
Inca Sur	4.00	5.00	5.00	1.00	3.00	3.60
Chavín	5.00	5.00	5.00	2.00	2.00	3.80
Prymera	5.00	5.00	5.00	2.00	4.00	4.20
Credinka	4.00	3.00	4.00	5.00	5.00	4.20
Sipán	4.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.20
Señor de Luren	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.80

Tabla I6: 2015

Entidad	Calidad de activos	Gestión	Rentabilidad	Liquidez	Solvencia	Total
	5.00	1.00	5.00	2.00	1.00	2.80
Cajamarca	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	3.40
Los Andes	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.80
Inca Sur	5.00	5.00	5.00	1.00	4.00	4.00
Sipán	4.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.20
Prymera	5.00	5.00	5.00	3.00	4.00	4.40
Chavín	5.00	5.00	5.00	2.00	5.00	4.40

ANEXO J: RESUMEN COMPARATIVO DE LOS HALLAZGOS ENTRE LAS CRAC'S

Ver en el CD adjunto Anexo J: Comparación Cajas Rurales



ANEXO K: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Ver en el CD adjunto Anexo K: Entrevistas



ANEXO L: ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS, EVIDENCIAS, SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS (ENTRE LAS METODOLOGÍAS CAMEL Y BID)

Tabla L1: BID y CAMEL

Fortalezas	Semejanzas	Diferencias
CAMEL	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea la renegociación y evaluación de la cartera atrasada y sobre todo de la cartera de alto riesgo para poder brindar opciones de pago. • Modifica su plan de incentivos para los ejecutivos de manera que promueve se recupere la mora y castiga aquellos créditos no recuperables para que su ratio de morosidad pueda disminuir. • Logra conseguir y mantener bajos ratios de morosidad al ser estrictos en su calidad de otorgamiento de crédito. • Realización de comités de crédito, debido a la alta morosidad percibida. • Ante el incremento del ratio de morosidad buscan ser más estrictos en su política de brindar créditos, actualizó y potenció sus manuales de clasificación de cartera y sobreendeudamiento. • La decisión de diversificar y ampliar su cartera les brindó mejores ratios de rentabilidad. • Buscan aumentar su ratio de rentabilidad incrementando el número de agencias y expansión de colocaciones • La mejora de su ratio de solvencia se logra a través de la capitalización de los dividendos. • Fortalecimiento del patrimonio aportando capital social • La alta rotación de asesores comerciales genera gastos operativos muy altos. • Implementación de planes de incentivo al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Al incrementar su cartera de morosidad buscan modificar el proceso de expansión geográfica buscando diversificar sus colocaciones y ampliarse a otras localidades. • Para contrarrestar el alza de su morosidad Pro Finanzas vende su cartera negativa y posteriormente se fusiona con Caja Universal. • Ante el deterioro de la cartera Caja Prymera va a incrementar su provisionamiento de deuda en comparación al sector. • Credinka contrarresta su creciente morosidad, con un mayor número de colocaciones sobre todo en la pequeña empresa y consumo. • La calidad de activos de Caja Libertadores se vio afectada al incorporar a la mediana empresa dentro de la entrega de créditos, a pesar de mejorar la calidad de activos de los créditos de consumo, el retraso en pago y deuda de la mediana empresa significaron una pérdida considerable para la Caja. • Unas de las principales causas de la morosidad es la mala incursión en tipos de productos financieros. Es decir, otorgar un tipo de crédito que no pertenece al corebusiness del negocio.

Tabla L1: BID y CAMEL (continuación)

Fortalezas	Semejanzas	Diferencias
CAMEL		<ul style="list-style-type: none"> • Logran mejorar su eficiencia operativa a costa de una mayor inversión y mayores gastos operativos. • Debido a las pérdidas e incremento de mora, se retoma la inversión en su nicho de mercado, obteniendo así mayores ganancias. • Ante el alto porcentaje de fondeo por captaciones con el público Caja De Luren establece buscar otro tipo de fondeo para que pueda responder ante sus obligaciones con capital propio. En el 2014 realiza un aporte de capital y busca reemplazar muchos de sus pasivos por activos líquidos con los que pueda solventar sus obligaciones. • Optan por intensificar la cultura de riesgo en su entidad, a fin que los trabajadores reporten pérdidas a la base de datos, esto pudo ser una acción que contribuyó luego a una mejor rentabilidad. • Realizar una reingeniería de red de agencias. • Debido al problema social existente en su zona geográfica, Caja Cajamarca opta por brindar crédito a la pequeña y mediana empresa, de manera que pueda mantener su nivel de colocaciones. • Inician un cambio en la gestión al refinanciar los créditos atrasados que permite que las personas puedan cancelar sus deudas. • Logra mejores ratios financieros al fusionarse con financiera Nueva Visión, pero la fusión les permite a ambas tener una aparente mayor disposición en afrontar los riesgos sin que esto afecte sus operaciones. • Están en proceso de mejoramiento en cuanto a tecnología informática. • Optan por cerrar aquellas agencias que no les permitieran ser tan rentables en lugar de realizar algún cambio en el planeamiento estratégico. • Enfoque en la eficiencia del área de tesorería un área.
BID		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico especializado a los clientes para identificar el producto financiero que necesitan tomando en cuenta el ciclo operativo e importancia en el crecimiento de la zona.

Tabla L1: BID y CAMEL (continuación)

Fortalezas	Semejanzas	Diferencias
BID		<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes mediante la creación de lazos amicales, para que cuando incidan en cuotas impagas los clientes tengan la confianza de expresar cuál es el motivo por el que están incumpliendo el pago. De esa manera se busca otorgarle al cliente una solución de pago según sea el caso. • Centrar sus operaciones en zonas rurales menos competitivas y menos buscadas por los competidores les ayudaron a evitar el sobreendeudamiento. • Realización de análisis costos beneficio para establecer si castigar deuda o establecer una estrategia de recuperación de crédito. • Cuentan con un respaldo financiero debido por la relación directa de sus socios extranjeros y accionistas. • Buscan nuevas alternativas de financiamiento (Bolsa de Valores de Lima). • Establecen incentivos monetarios y no monetarios (valoran más el sorteo de días libres) para la retención del personal debido a la alta rotación, especialmente a los gerentes (en cuanto a procesos y toma de decisiones) y funcionarios de la institución (por su mayor relación con los clientes) • Tienen la política de castigar la deuda para disminuir su ratio de morosidad, lo que genera motivación en asesores comerciales por sus incentivos. • El cambio de funciones del departamento de recuperación conllevó a la mejora de proceso y amplitud de responsabilidad con el fin de recuperar parte de créditos atrasados. • Cuentan con manejo de tecnología que promueve los procesos en zonas alejadas de la ciudad. Las oficinas de servicio básico presentan todos los servicios básicos y cuentan con planes de contingencias. • El equipo de sistemas asegura que cada colaborador pueda acceder a todas las capacitaciones, exámenes y conocimientos de procesos que incrementen su rendimiento en la institución y personal. • Promueven la reclutación interna a fin de incentivar a sus colaboradores • Cuentan con gran variedad de capacitaciones en programas financieros, coaching, salud ocupaciones, inglés, etc.

Tabla L1: BID y CAMEL (continuación)

Fortalezas	Semejanzas	Diferencias
BID		<ul style="list-style-type: none"> • Implementaron un indicador de satisfacción de clima laboral y sistema de encuestas anónimas para tomar medidas de retención de personal. • Valoran de personal sin importar el género, sino la actitud para la función que se tenga que realizar y disposición de entrega. • Contratación de personas aledañas a la zona para el cargo de asesores comerciales para generar un mayor lazo de confianza al tener mayor noción de las necesidades del cliente. • La entidad ha generado vínculos importantes para el manejo de la tecnología. • Adquisición del CORE BANK, mejora de procesos operativos relacionados con las necesidades de los clientes. • Consultas externas antes de realizar nuevos cambios institucionales • Inserción de un nuevo accionista, esto permitió incremento de patrimonio y espalda segura con proyección a futuro. • Segmentación de oficinas por límite de monto de aprobación del crédito. • Estrategia organizacional de no de seguir creciendo en cartera, sino de recuperar crédito para la disminución del ratio de morosidad. • La entidad establece distintos programas para clientes con perfiles específicos cuando presenta bajas colocaciones • Manejan formatos y procedimientos estandarizados en términos de “aprobación de créditos” • Mejora en el proceso de recopilación de datos de la cartera de alto riesgo ya que ahora recopilan mayor cantidad de data para encontrar la causa de demora por pago. • Cambio a nivel de gerencial que dio como resultado nuevas manera de planificar, dirigir, controlar y organizar a la institución. • Equipo gerencial con estudios y trayectoria laboral destacada. • Realizan la venta de la cartera de convenios que le permite cancelar diversas obligaciones financieras.

ANEXO M: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Ver en el CD adjunto Anexo M: Consentimiento informado

