

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**ESTUDIO DE CASO DEL PRODUCTO DE INCLUSIÓN  
FINANCIERA “AHORRO MUJER RURAL” EJECUTADO POR  
CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES EN EL  
MARCO DEL PROYECTO SIERRA SUR I Y II**

**Tesis presentada para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión, con  
mención en Gestión Social, presentada por:**

<b>COSSIO WILLIAMS, Luisa Carolina</b>	<b>20074123</b>
<b>IBÁRCENA MAZA, Marilyn Ruth</b>	<b>20078064</b>

**Asesoradas por: Dr. Levy del Águila Marchena**

**Lima, 16 de julio de 2018**

[La tesis]

**ESTUDIO DE CASO DEL PRODUCTO DE INCLUSIÓN FINANCIERA “AHORRO  
MUJER RURAL” EJECUTADO POR LA CRAC LOS ANDES EN EL MARCO DEL  
PROYECTO SIERRA SUR I Y II**

ha sido aprobada

---

Mgtr. Hugo Wiener Fresco  
Presidente de Jurado

---

Dr. Levy del Aguila Marchena  
Asesor de la tesis

---

Dr. Luis Wong Valdiviezo  
Tercer Jurado

Dedico esta tesis a mi padre, a quien admiro, por haber sido una persona perseverante en la vida y porque siempre se esforzó por brindarnos lo mejor. A mi madre por educarme con valores y

porque siempre me está guiando en la vida. A mis hermanos por el apoyo incondicional que me brindan y a Stefano quien es la luz de mi vida.

**Luisa Cossio**

A la conspiración que me permitió estar aquí y ahora con las personas indicadas. A mis padres por ser mi fortaleza, a mi familia entera por darme siempre su apoyo. A ti, papito, por ser la luz que ilumina mi vida desde el cielo. Y a todas las grandes mujeres que hicieron posible este trabajo, por darnos una de las lecciones más maravillosas de nuestras vidas.

**Ruth Ibárcena**



Esta investigación ha sido posible gracias al apoyo de nuestras familias quienes siempre confiaron en nosotras y respaldaron nuestras decisiones durante todo este proceso.

Asimismo, a nuestro asesor, Levy del Águila, por creer en nosotras, guiarnos y sobre todo por la paciencia y comprensión otorgada.

Por último, agradecemos a Enrique Murillo por recibirnos con los brazos abiertos en nuestra primera visita a CRAC Los Andes, a Rosanna Ramos por su disponibilidad y coordinación para llevar a cabo nuestras segunda y tercera visita a CRAC Los Andes, a todos los colaboradores de CRAC Los Andes por dedicarnos su tiempo y acompañarnos a nuestras salidas de campo, a las clientas de Ahorro Mujer Rural quienes aceptaron ser entrevistadas, y a Rodolfo Herrera Santamaría, Carmen Cabrera Matute y Hugo Wiener Fresco por apoyarnos en calidad de expertos.



## TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
1. La inclusión financiera, la educación financiera y la cultura financiera .....	10
2. La exclusión social y desarrollo rural .....	17
3. El enfoque de género.....	20
4. Mercadeo social.....	24
4.1. Características del mercadeo social .....	28
4.2. Plan de Mercadeo.....	29
4.3. Etapas del Plan de Mercadeo.....	31
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL.....	37
1. Antecedentes Internacionales de la inclusión financiera.....	37
1.1. Instituciones a Nivel Mundial.....	38
1.2. Inclusión Financiera a Nivel Regional – Latinoamérica .....	42
2. Antecedentes Nacionales de la Inclusión Financiera .....	46
2.1. Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFPs (SBS).....	48
2.2. Asociación de Bancos del Perú (ASBANC).....	48
2.3. Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC).....	49
3. Antecedentes Regionales de la Inclusión Financiera .....	50
3.1. Microfinanzas rurales.....	51
3.2. Inclusión Financiera y la población rural en Puno.....	53
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	61
1. Enfoque de la Investigación .....	61
2. Alcance de la Investigación.....	61
3. Diseño Metodológico.....	63
4. Recolección de datos.....	63
4.1. Entrevistas .....	65
4.2. Focus Groups.....	66
4.3. Observación no participante .....	67
5. Proceso de análisis e interpretación de datos.....	70
6. Matriz de Consistencia .....	72

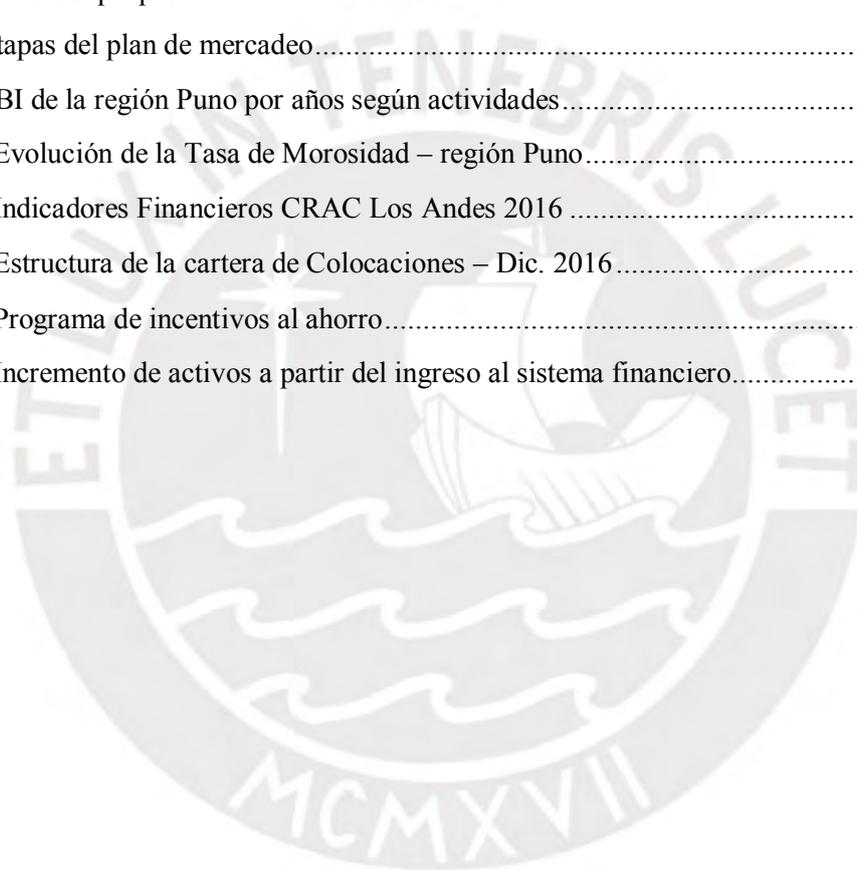
CAPÍTULO 4: PRODUCTO DE INCLUSIÓN FINANCIERA PARA MUJERES CAMPESINAS Y MICROEMPRESARIAS DE LA SIERRA SUR DEL PERÚ: AHORRO MUJER RURAL, CRAC LOS ANDES.....	74
1. Caracterización del modelo financiero de la CRAC Los Andes.....	74
1.1. Plan Estratégico de la CRAC Los Andes.....	74
1.2. Indicadores contables - financieros.....	78
2. Producto Ahorro Mujer Rural.....	80
2.1. Antecedentes.....	81
2.2. Características y componentes del producto Ahorro Mujer Rural.....	88
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MERCADEO SOCIAL EN EL PRODUCTO AHORRO MUJER RURAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES.....	100
1. Diagnóstico.....	100
1.1. Identificación del problema.....	101
1.2. Análisis de la situación.....	102
1.3. Perfil de la población objetivo.....	104
1.4. Diseño Estratégico.....	109
1.5. Evaluación de los resultados.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS.....	132
ANEXO A: Producto Bruto Interno Total 2007-2017.....	139
ANEXO B: Resultados caso peruano-educación.....	140
ANEXO C: Resultados caso peruano-Acceso a SBV.....	141
ANEXO D: Matriz de consistencia.....	142

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Inclusión Financiera para países seleccionados.....	23
Tabla 2: Conceptos de Mercadeo Social 1971 - 1997.....	26
Tabla 3: Población de Puno y provincias 2017.....	54
Tabla 4: Población total, urbana y rural, según ámbito 2017.....	55
Tabla 5: Lengua materna en la región Puno, según censo 2007 .....	55
Tabla 6: Número de entidades financieras en la región Puno .....	57
Tabla 7: Puntos de atención en la región Puno – Set. 2016.....	58
Tabla 8: Créditos y depósitos en la región Puno por tipo de entidad bancaria –Set. 2017 .....	58
Tabla 9: Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones .....	62
Tabla 10: Técnicas de investigación .....	64
Tabla 11: Número de cuentas abiertas por año – Proyecto Corredor Puno - Cusco .....	83
Tabla 12: Proyectos auspiciados por FIDA en el Perú.....	84
Tabla 13: Entidades financieras participantes y número de cuentas en el Proyecto Sierra Sur ...	86
Tabla 14: Evolución de cuentas del producto Ahorro Mujer Rural según proyectos .....	93
Tabla 15: Cuadro resumen de entrevistas referente al producto social .....	111
Tabla 16: Cuadro resumen de entrevistas referente al posicionamiento.....	113
Tabla 17: Cuadro resumen de entrevistas referente al precio .....	116
Tabla 18: Cuadro resumen de entrevistas referente a la promoción.....	118
Tabla 19: Cuadro resumen de entrevistas referente a las políticas.....	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Profundización Financiera.....	5
Figura 2: Elementos complementarios de la inclusión financiera .....	12
Figura 3: Niveles de intervención para un sistema financiero inclusivo .....	13
Figura 4: Clasificación de los países, según su cultura financiera .....	16
Figura 5: Inclusión financiera en América del Sur en % de la población mayor a 15 años (2001) .....	22
Figura 6: Tenencia de cuenta (% edad 15+).....	23
Figura 7: Cambios que promueve el mercadeo social.....	28
Figura 8: Etapas del plan de mercadeo.....	31
Figura 9: PBI de la región Puno por años según actividades.....	56
Figura 10: Evolución de la Tasa de Morosidad – región Puno.....	59
Figura 11: Indicadores Financieros CRAC Los Andes 2016 .....	79
Figura 12: Estructura de la cartera de Colocaciones – Dic. 2016.....	80
Figura 13: Programa de incentivos al ahorro.....	85
Figura 14: Incremento de activos a partir del ingreso al sistema financiero.....	86



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tuvo como propósito analizar el aporte de las estrategias y herramientas de mercadeo social implementadas en el desarrollo del producto de inclusión financiera Ahorro Mujer Rural de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes (CRAC Los Andes) en el marco de los proyectos Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur I y II. Esta investigación se basó en referencias teóricas acerca de la inclusión financiera, la exclusión social, el desarrollo rural, el enfoque de género y, sobre todo, el concepto clave de nuestro estudio de caso, el mercadeo social. Para ello, nos hemos basado en las estrategias del mercadeo social propuestas por el curso de mercadeo social de la Maestría de Gerencia Social de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. A continuación, se presentó el contexto de la inclusión financiera tanto a nivel internacional como nacional, y en especial en la región de Puno.

La metodología utilizada es de enfoque cualitativo debido a que describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; además de aplicarse la lógica inductiva, es decir va desde lo particular a lo general (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 11). Asimismo, se trata de un estudio exploratorio dado que el estudio del mercadeo social en una entidad financiera es un tema relativamente nuevo de investigación en nuestro contexto nacional, debido a lo cual no contamos con estudios previos de soporte sobre las relaciones entre las variables implicadas en este fenómeno.

Los hallazgos de la investigación concluyeron que, si bien la CRAC Los Andes implementó estrategias exitosas de mercadeo social para el desarrollo de este producto financiero, no lo hizo determinándolas como tal, sino que esta implementación se dio de manera empírica. A pesar de ello, el producto Ahorro Mujer Rural nos muestra una experiencia real de integración del desarrollo social sostenible en un modelo de gestión empresarial. Esto va en línea con los enfoques contemporáneos de la gestión social en los cuales se espera que las inversiones económicas en proyectos sociales por parte de una institución privada lucrativa no signifiquen meros gastos para esta, sino que estén integradas al negocio de tal manera que a corto o largo plazo signifique un crecimiento sostenible para la propia organización.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ubica en el contexto actual económico y social peruano. Por un lado, la economía peruana, desde el 2007 hasta el 2017, se ha mostrado sólida pese a enfrentarse a crisis externas y problemas internos (ver Anexo A); sin embargo, el desarrollo social, si bien ha mejorado con el conjunto de políticas sociales aplicadas desde el aspecto público y la intervención de iniciativas privadas con y sin fines de lucro, no llega a corresponder al crecimiento económico.

Es en este marco en donde la inclusión financiera juega un papel crítico en el impulso necesario para el mencionado desarrollo. El crecimiento del rubro financiero en el Perú necesita de mayores herramientas para poder desarrollar, por el lado de los proveedores (bancos, cajas municipales, cajas rurales, microfinancieras, entre otros), instrumentos para llegar a más personas y de manera eficiente, con productos que obedezcan a las verdaderas necesidades de la población con bajos ingresos; y de otro lado, las personas necesitan de herramientas de educación financiera para tener una mejor percepción y conocimiento de los instrumentos financieros y así obtener los mayores beneficios posibles del sistema financiero.

De tal manera, ante dicha necesidad, proponemos un estudio de caso del producto de inclusión financiera “Ahorro Mujer Rural” ejecutado en Puno por Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes (CRAC Los Andes) en el marco del Proyecto Sierra Sur I y II, como ejemplo de una iniciativa basada en el conocimiento del público objetivo para el desarrollo de un producto financiero adaptado a las necesidades del mismo con resultados exitosos mostrados mediante la rentabilidad obtenida por Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y el desarrollo económico social de las mujeres campesinas y microempresarias participantes del proyecto. Este desarrollo se evidencia en la mejora de calidad de vida gracias al programa de educación financiera recibido. Para ello, este estudio se basa en el análisis de herramientas y estrategias de mercadeo social utilizadas por Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes en la puesta en marcha de su producto. De acuerdo a Kotler (1971 citado en Pérez 2006):

El mercadeo social es el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados (pp. 3-4).

Este concepto ha sido desarrollado, en las últimas décadas, por distintos autores bajo la misma mirada del mercadeo tradicional, pero con la diferencia de que su objetivo es lograr la

sensibilización de las personas y enfocarse en el cambio dentro de la sociedad con la finalidad de encontrar soluciones a ciertos problemas sociales.

La justificación de este estudio puede plantearse, en primer lugar, de acuerdo con las necesidades prácticas que habrán de ser atendidas gracias a la mejor comprensión del tema:

- Registrar este estudio de caso contribuye como experiencia del cambio de paradigma que se ha venido desarrollando en los últimos años en el campo financiero. Las instituciones financieras tradicionales tienen una visión conservadora acerca de otorgar créditos a la población rural, debido a que suponen que las personas de bajos ingresos no tienen capacidad de ahorro ni ingresos suficientes para cumplir con un préstamo en condiciones de mercado. Sin embargo, se ha originado un nuevo paradigma en relación a las finanzas rurales lo que ha dado un gran impulso a las microfinanzas. En este nuevo enfoque, se asume que las personas de bajos ingresos generan una importante demanda por instrumentos de pagos y servicios de depósito, dada su elevada propensión a ahorrar. Así pues, La CRAC los Andes es un claro ejemplo de una institución financiera que está trabajando en el marco del nuevo paradigma de manera exitosa, lo que se ve reflejado en sus índices de alta rentabilidad, bajos índices de mora, incremento notable de cartera, entre otros indicadores que muestran un claro y constante crecimiento.
- Este estudio también genera un precedente para el cambio de paradigma de las poblaciones del país que, pese a tener oportunidades de mejorar su economía y que sus pequeños negocios puedan aumentar su rentabilidad, no apuestan por tener relaciones con instituciones financieras. Esto debido a miedos que están asociados con desconfianza, desinformación, desconocimiento, malas experiencias o repercusiones indirectas que podrían tener el abrir una cuenta de ahorros o solicitar un préstamo formal.
- De otro lado, este estudio de caso está orientado a presentar y desarrollar un modelo financiero inclusivo que conversa con el desarrollo sostenible, debido a que este producto no se plantea como parte de un proyecto de responsabilidad social empresarial, sino que se manifiesta como una estructura básica de crecimiento de una determinada población que, a mediano o largo plazo, significa un crecimiento importante para la institución financiera. Es decir, la institución financiera ha integrado a su gestión un modelo de desarrollo sostenible al desarrollar este producto con todas sus características financieras y sociales, como parte de su cartera de productos.

En segundo lugar, desde el punto de vista de los procesos de Gestión implicados en la satisfacción de dichas necesidades, puede señalarse:

- De acuerdo con Andreasen (2002), la meta del mercadeo social es prevenir o resolver ciertos problemas sociales; en consecuencia, puede ser comprendido e identificado por la finalidad no comercial que busca conseguir. En tal sentido, el mercadeo social cuenta con diferentes tareas a seguir o implementar, la primera y más importante es identificar la problemática que existe en la sociedad ya sea un grupo de individuos, comunidades o familias, para después poder determinar cuál es la necesidad social y qué grupo es el que requiere con mayor rapidez una oferta social. De acuerdo a lo explicado, el presente proyecto nos muestra un ejemplo de aplicación de estrategias de mercadeo social en instituciones privadas, así como de los beneficios económicos asociados que resultan para la empresa del conocimiento generado mediante este proceso de gestión. Así pues, la confianza que la sociedad deposita en la empresa que realiza mercadeo social es un tipo de herramienta potencial para promover transformaciones sociales significativas. Asimismo, el mercadeo social se convierte en una estrategia significativa para hacer frente a determinados nichos de mercado que pueden ser un “océano azul”<sup>1</sup> para el sector al que pertenece la empresa; en este caso, las microfinanzas rurales se convirtieron en un nuevo nicho de mercado, en el que comprender las necesidades económicas, sociales y culturales del público objetivo fue un factor clave para desarrollar productos y servicios apropiados, y con gran potencial de crecimiento para la empresa. De esta manera, el desarrollo de mercadeo social para esta empresa privada, no solo ha significado una oportunidad para explorar un nuevo mercado, sino para posicionarse en él y crecer de manera sostenible.
- La creación de una oficina de Desempeño Social en Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes es un precedente en el sector financiero de gran trascendencia, ya que las necesidades y resultados que llevaron a la CRAC Los Andes a la creación de dicha oficina es una innovación importante en el rubro microfinanciero, debido a la constante movilización y cambios sociales que conllevan al desarrollo y a la constante innovación de nuevos productos.
- La integración del modelo de Gestión Social a la estructura principal de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes es el principal aporte brindado por la empresa, ya que los lineamientos sociales por los que se rige, rigen también a cada una de las áreas de la

---

<sup>1</sup> De acuerdo a Chan y Mauborgne (2006), la estrategia del océano azul lleva a las empresas a generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda y alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos, a la vez que logra el aumento del valor de los productos.

empresa, logrando un todo compacto que aporte desde sus especialidades al desarrollo sostenible de la empresa.

- El producto mostrado nos muestra una visión real de la integración de desarrollo social sostenible a un modelo de Gestión Empresarial, ya que dentro de la Gestión Social se espera que las inversiones económicas en proyectos sociales por parte de una institución privada no signifiquen gastos para esta, sino que esté integrada al negocio de tal manera que a corto o largo plazo signifique un crecimiento sostenible para la propia organización.

En tercer lugar, desde la contribución a las Ciencias de la Gestión podemos señalar:

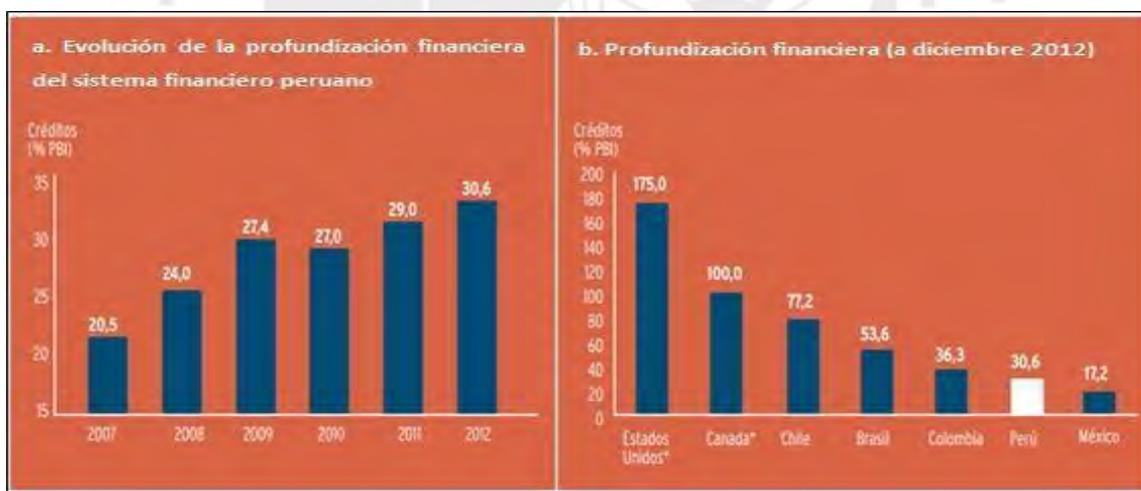
- El crecimiento económico en el Perú ha hecho notar la preocupación acerca de cómo se está distribuyendo este crecimiento y específicamente a quiénes está favoreciendo; en ese sentido, el acceso al financiamiento es un punto clave en relación a qué oportunidades de crecimiento se están brindando a quienes necesitan el empuje financiero necesario para realizar sus negocios. Es así que Choy (2013), en su artículo “Avances de la inclusión financiera en el Perú” menciona que el sector financiero representado por los grandes bancos y microfinancieras está empezando a cubrir sectores con menores ingresos que antes solo eran cubiertos por pequeñas cajas municipales o cajas rurales. Para ello han utilizado diversas estrategias que garanticen que el crédito dado corresponda a los ingresos y no haya desbalances financieros. Sin embargo, si bien Choy (2013) determina que hay un gran avance en la inclusión financiera en el Perú en términos macro, en términos micro hay un gran trabajo por realizar aún. Es aquí donde se hace importante un estudio particular de la población beneficiaria y en base a dicho conocimiento corresponde generar productos que eliminen barreras de acceso y generen incentivos para la entrada de los pequeños y microcomerciantes al sector financiero.
- Según el artículo de Pro Ahorros (2012), “Instrumentos de Educación Financiera: Un Camino hacia la Inclusión”, las experiencias obtenidas de diferentes instituciones que desarrollan la inclusión financiera han revelado que es un esfuerzo que se logra al integrar diferentes componentes, entre ellos la educación financiera. Esto debido a que ampliar el acceso a productos y servicios financieros no garantizará su uso, si estos no están diseñados para adaptarse o responder a las necesidades y características del cliente. Asimismo, una oferta de productos y servicios dirigidos al cliente no logrará la inclusión financiera, si este no entiende su valor, ni sabe cómo utilizarlos y/o cómo manejarlos para maximizar los beneficios. Por ende, es importante incorporar la educación financiera a las iniciativas de inclusión, teniendo en cuenta que esta debe estar atada al proceso de

interacción que la institución financiera tiene con el cliente. Esta interacción se inicia desde el momento en que la institución financiera oferta los productos, siguiendo con la apertura y procurando su uso.

Así pues, si bien el acceso a servicios financieros en el Perú ha crecido en los últimos años, no necesariamente este incremento se ha dado en las zonas pobres, en donde el acceso a crédito o a cuentas de ahorro o transferencias puede significar una fuente importante para el crecimiento y el desarrollo económico y social.

En las zonas rurales, en donde se concentra la mayor población pobre, esta no es una realidad ajena. Si bien las entidades financieras reguladas han puesto en marcha grandes esfuerzos para llegar a esta población, aún resta mucho por emprender y mejorar; muestra de ello, tenemos a la profundización financiera, indicador referido a los servicios ofertados según la cantidad de población por distribución geográfica. En el Perú, como muestra la siguiente imagen tenemos una profundización de 30,6% (Figura 1). Es decir, existe un gran margen sobre el cual las entidades financieras aún no ofertan sus productos y servicios. Si bien hemos subido progresivamente casi en 10% durante los últimos 6 años, aún queda una enorme brecha para la inclusión de la población pobre al acceso y uso de productos y servicios financieros.

**Figura 1: Profundización Financiera**



Fuente: Choy (2013).

El problema del acceso a servicios financieros en la población rural del Perú no escapa a esta realidad. Los pequeños comerciantes, ganaderos y agricultores de la sierra del Perú, si bien cuentan con activos para poder garantizar un crédito y así hacer crecer sus negocios, no cuentan, en su gran mayoría, con acceso a este tipo de servicios financieros, ni con la asesoría necesaria

para fortalecer sus actividades económicas. En el plano del ahorro, el panorama es el mismo, ya que, al no tener cerca acceso a servicios financieros no existen incentivos para el ahorro; asimismo, existe poca o nula cultura de ahorro y de los beneficios que este puede traer.

Otro problema vinculado es la poca o nula educación financiera, ya que, si bien el número de productos ofrecidos y puntos de servicios a la población rural puede incrementarse, no necesariamente la población está preparada para manejarse de manera adecuada en el uso de los productos y servicios financieros. Finalmente, en relación con el acceso financiero, están los incentivos que tienen las entidades financieras para crear productos y servicios en el área rural. En este ámbito debe primar, por ejemplo, la protección al consumidor, ya que en busca de rentabilidad y de garantizar cero pérdidas, las entidades pueden tender a cobrar mayores tasas, o no ofrecer los requisitos mínimos de transparencia; sin embargo, con estrategias debidamente implementadas, la rentabilidad estaría asegurada para estas entidades. Esto gracias a un círculo virtuoso basado en la adecuación de servicios, transparencia y orientación al cliente.

En resumen, podemos decir que nuestro problema de investigación parte de reconocer, por un lado, la desconfianza de la población rural hacia las instituciones financieras, y, por otro, el panorama conservador en las entidades financieras al buscar tasas de rentabilidad en el sector rural. No obstante, la actividad económica en las zonas rurales posee un gran potencial de desarrollo, lo que, gracias a ejemplos exitosos, está haciendo que entidades financieras incrementen su interés en este sector. Para visibilizar estos ejemplos, hace falta el desarrollo de herramientas que permitan demostrar la confiabilidad del sector y su potencial de desarrollo. En este marco, las mujeres rurales son una población clave, ya que diversos estudios han demostrado que son las principales cabezas de hogar<sup>2</sup>, y que son quienes más y mejor invierten en educación, mejora de la vivienda, y micro o pequeños negocios. Es decir, son las mujeres cabezas de familia quienes toman la oportunidad venidera y son artífices de su desarrollo personal y familiar.

---

<sup>2</sup> Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], en América Latina y el Caribe la población rural asciende a 121 millones de personas, lo que corresponde al 20% del total de la población. De este total, el 48% son mujeres (58 millones) y se ha establecido que su contribución es clave en la subsistencia de las familias, la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y el desarrollo económico de la región. La misma fuente indica que su trabajo se extiende, en promedio, hasta doce horas diarias, tiempo en el que desarrollan variadas actividades tales como cuidado de la huerta y animales, recolección, procesamiento y cocina de alimentos, cuidado y educación de los niños y el cuidado de personas mayores. A esto se suman muchas actividades extrahogar y extraprediales como, por ejemplo, la comercialización de la producción en los mercados urbanos más cercanos (Ballara & Parada, 2009, pp. 10 - 20).

En base a lo desarrollado anteriormente, y enfocándonos sobre uno de estos ejemplos exitosos, nos preguntamos ¿cuál fue el aporte de las estrategias y herramientas de mercadeo social implementadas en el desarrollo del producto Ahorro Mujer Rural de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes dentro del marco del proyecto Sierra Sur I y II para que sea un producto de inclusión financiera exitoso? Esta pregunta está planteada en relación al desarrollo que se requiere obtener al final del presente trabajo para la identificación, esquematización y posibles propuestas de mejora de las herramientas y estrategias de gestión utilizadas en el modelo que Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, de manera empírica, ha puesto en práctica, para llevar a cabo su objetivo: la inclusión rural financiera de mujeres microempresarias y campesinas del corredor Sierra Sur del Perú.

Ya que, en un primer momento, hemos identificado que efectivamente existen factores predominantes de mercadeo social para el éxito logrado con el producto materia de nuestro estudio, queremos analizar con profundidad cuáles son estos factores y exponerlos de tal manera que sea un modelo replicable para otras organizaciones y en otros ámbitos. Es decir, esta pregunta nos ayudará a registrar de manera académica un caso real exitoso a modo de un ejemplo de consulta en el ámbito del desarrollo de la inclusión financiera en el Perú, tema que ha cobrado gran importancia en los últimos años y que está sumando esfuerzo de importantes organizaciones a nivel nacional e internacional; es decir, que existe un contexto actual bastante favorable en relación al tema de la pregunta aquí planteada.

Nuestra hipótesis ante la pregunta anterior se basa en que el producto Ahorro Mujer Rural presenta un modelo de mercadeo social, el cual jugó un rol determinante en el éxito de este producto sobre el cumplimiento de sus objetivos de inclusión financiera rural en Puno, en particular, las estrategias y herramientas de mercadeo social que fueron clave para el éxito del producto en la organización. Así también identificaremos y formularemos oportunidades de mejora para la Oficina de Desempeño Social de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.

Además de la pregunta principal, nuestro documento se desagrega en tres preguntas específicas que permitirán contestar la pregunta principal:

- La primera es ¿qué concepto es necesario comprender para investigar la creación e implementación de elementos de mercadeo social en el producto Ahorro Mujer Rural?
- La segunda, ¿cuál es la situación actual en términos de inclusión financiera en el Perú y cuál es su importancia para la lucha contra la pobreza?

- Y, por último, ¿cuál fue el desempeño de las herramientas y estrategias puestas en práctica por La CRAC Los Andes en la creación e implementación del producto financiero “Ahorro Mujer Rural” en relación con la sostenibilidad financiera del proyecto?

A partir de las preguntas previamente expuestas (principales y específicas), nuestro objetivo general y objetivos específicos son los siguientes:

➤ Objetivo general:

Demostrar que el uso e implementación de estrategias y herramientas de mercadeo social han sido factores claves para el éxito del producto Ahorro Mujer Rural de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes y, consiguientemente, para el desarrollo social y económico de las beneficiarias locales o regionales.

➤ Objetivos específicos:

1. Presentar el marco conceptual pertinente para el desarrollo del producto Ahorro Mujer Rural ejecutado por Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.
  - 1.1. Desarrollar los conceptos de inclusión financiera, educación financiera y cultura financiera.
  - 1.2. Desarrollar los conceptos de exclusión social y desarrollo rural.
  - 1.3. Desarrollar el concepto de enfoque de género.
  - 1.4. Desarrollar el concepto de mercadeo social en el marco del concepto de inclusión financiera
2. Presentar el marco contextual sobre el cual se establecen los antecedentes internacionales, nacionales y regionales de Inclusión Financiera en Puno y la experiencia de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.
  - 2.1. Presentar estudios y avances de organismos internacionales.
  - 2.2. Presentar políticas nacionales de inclusión financiera.
  - 2.3. Presentar el contexto político y social actual en la inclusión financiera en la región Puno.
3. Presentar el origen, elementos de gestión y logros del Producto de Inclusión Financiera Ahorro Mujer Rural.
  - 3.1. Presentar la organización (recursos financieros y humanos) y objetivos del proyecto.

- 3.2. Presentar los componentes, alcances y actividades.
- 3.3. Presentar los resultados del proyecto.
4. Identificar y analizar los factores de éxito del producto Ahorro Mujer Rural ejecutado por Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes en el marco del proyecto Sierra Sur I y II.
  - 4.1. Presentar y analizar el Plan de Mercadeo e identificar los elementos de mercadeo social presente en el producto Ahorro Mujer Rural.
  - 4.2. Analizar la relación entre las herramientas de mercadeo social en el producto Ahorro Mujer Rural y los logros obtenidos tanto para la institución como para las mujeres participantes.

En base a los lineamientos descritos, esta investigación se estructura en cinco capítulos. En el capítulo 1, marco teórico, se describen cuatro secciones. La primera sección contiene la definición de la inclusión financiera, la educación financiera y la cultura financiera, y la explicación de cómo se relacionan entre sí; la segunda sección contiene la definición de la exclusión social y el desarrollo rural como una de las respuestas para afrontar los retos de la inclusión social; la tercera sección se centra en el enfoque de género y la importancia de las mujeres rurales en su familia; por último, se desarrolla el concepto de mercadeo social y sus herramientas, concepto clave para nuestro estudio. En el capítulo 2, se describe el marco contextual de la investigación. Para ello, se ha desarrollado los antecedentes internacionales, nacionales y regionales (Puno) de la inclusión financiera. En el capítulo 3, se describe la metodología utilizada para la evaluación a partir del enfoque metodológico, análisis e interpretación de datos y se presenta la matriz de consistencia. En el capítulo 4, se describe a la organización en estudio, Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes, su relación con los proyectos Sierra Sur I y Sierra Sur II, y el producto financiero Ahorro Mujer Rural, sus componentes, resultados y logros. Por último, el capítulo 5 evalúa los resultados de la investigación. Analiza las herramientas y estrategias del mercadeo social y si estas han sido de importancia, y en qué sentido, en el desarrollo y éxito del producto Ahorro Mujer Rural.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo tiene como finalidad exponer los conceptos orientadores para nuestra tesis, según diferentes autores. Por tal motivo, hemos descrito las distintas definiciones de inclusión financiera y de términos relacionados como educación financiera, cultura financiera, entre otros. Asimismo, encontramos importante conceptualizar los términos exclusión social y desarrollo rural como respuesta a las barreras de la inclusión social; además de exponer la importancia del enfoque de género y de las mujeres rurales en sus familias. Por último, desarrollaremos el concepto de mercadeo social como concepto clave para nuestro estudio de caso.

### **1. La inclusión financiera, la educación financiera y la cultura financiera**

La inclusión financiera se está convirtiendo en un tema muy popular a nivel mundial y el Perú no es ajeno a esto; si bien existe un consenso acerca de su importancia, no existe un único consenso acerca de su definición; asimismo, se han utilizado una serie de conceptos como sinónimos de inclusión financiera cuando en realidad estos forman parte de un concepto mucho más amplio. Por tal motivo es importante tener una definición y visión correcta de la inclusión financiera.

De acuerdo al Centro para la Inclusión Financiera se puede definir de manera simple y multidimensional a la inclusión financiera:

La inclusión financiera plena es un estado en el cual todas las personas que puedan utilizar servicios financieros de calidad tengan acceso a ellos, que estos tengan precios asequibles, sean proveídos de una manera conveniente y con dignidad para con sus clientes. Los servicios financieros son proveídos por una amplia serie de proveedores, la mayoría de estos privados y pueden llegar a todos quienes los puedan utilizar incluidos las personas discapacitadas, las personas de bajos ingresos, las personas que habitan áreas rurales y otras personas que se encuentran en estado de exclusión (Center for Financial Inclusion [CFI], s.f, pp. 1 - 2)

Según la definición descrita, la inclusión financiera tiene que poner a los clientes en un primer plano en lugar de los bancos o tecnologías. Además, reconoce que las necesidades de servicios financieros de las personas de bajos ingresos son similares a las necesidades de personas de mayores ingresos.

Existen cuatro dimensiones que se tienen que tomar en cuenta cuando se habla de inclusión financiera (CFI, s.f, p. 2):

- Qué se provee: el proveedor tiene que brindar una gama completa de servicios, que incluyan productos básicos en cada una de las principales áreas: ahorros, crédito, seguro, y pagos.
- Cómo se provee: los productos y servicios tienen que ser de calidad (conveniencia, asequibilidad, seguridad, y dignidad del trato); además de brindarles la protección debida al cliente.
- Quién lo recibe: todos los que puedan usar los servicios, incluyendo a las personas de bajos ingresos, que viven en áreas rurales, tienen trabajos informales, y otros grupos que usualmente son objeto a discriminación (mujeres, minorías étnicas, y personas que tienen alguna incapacidad).
- Quién lo provee: un rango de proveedores liderados por principales instituciones financieras, incluyendo también organizaciones del sector social, privado, y gubernamental.

Por otro lado, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2012) entiende a la Inclusión financiera como el acceso y uso de servicios financieros adecuados por parte de todos los segmentos de la población. Asimismo, la inclusión financiera es un concepto que incorpora tres elementos: acceso o uso de productos de ahorro, crédito y servicios transaccionales; educación financiera; y protección al consumidor.

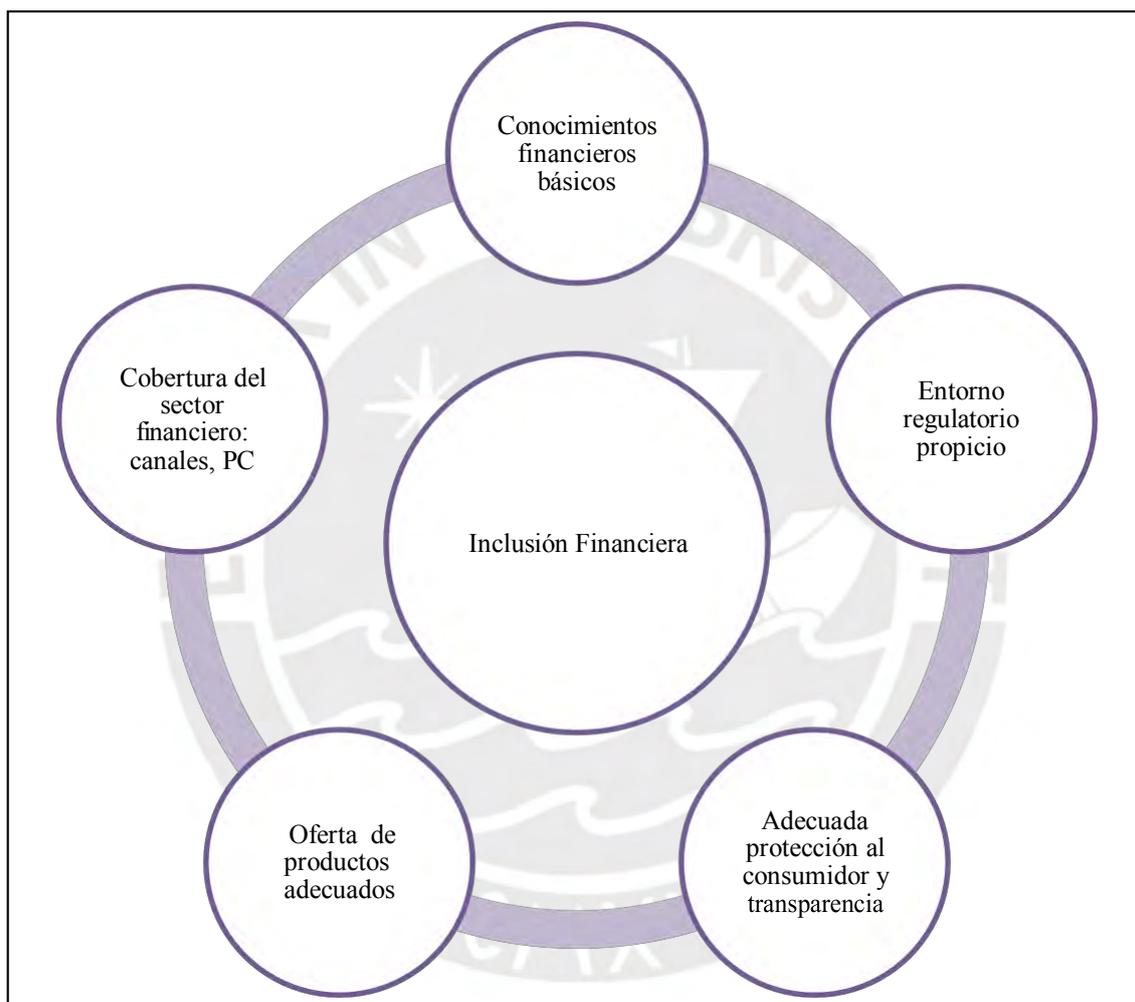
Otra definición de inclusión financiera determina que esta es el “acceso universal y continuo de la población a servicios financieros diversificados, adecuados y formales, así como a la posibilidad de su uso conforme a las necesidades de los usuarios para contribuir a su desarrollo y bienestar” (Heimann, Navarrete, O’Keefe, Vaca & Zapata, 2009, p. 19).

En una definición más amplia se señala que la inclusión financiera “es una condición en la cual todas las personas en edad laboral tienen acceso a un conjunto completo de servicios financieros de calidad que incluyen servicios de pago, ahorros, crédito y seguros” (Villacorta & Reyes, 2012, p. 6). Asimismo, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE, 2012), la inclusión financiera conecta varios elementos o componentes complementarios en los que se encuentran:

- Un entorno regulatorio propicio.
- Una oferta de productos adecuados (pagos, ahorros, créditos, seguros).

- Cobertura, con acceso a canales transaccionales tradicionales y no tradicionales para recibir servicios de calidad a precios razonables, que permitan realizar transacciones de forma segura y eficiente.
- Fomento y difusión de educación y cultura financieras.
- Protección al usuario de servicios financieros y la transparencia de información.

**Figura 2: Elementos complementarios de la inclusión financiera**



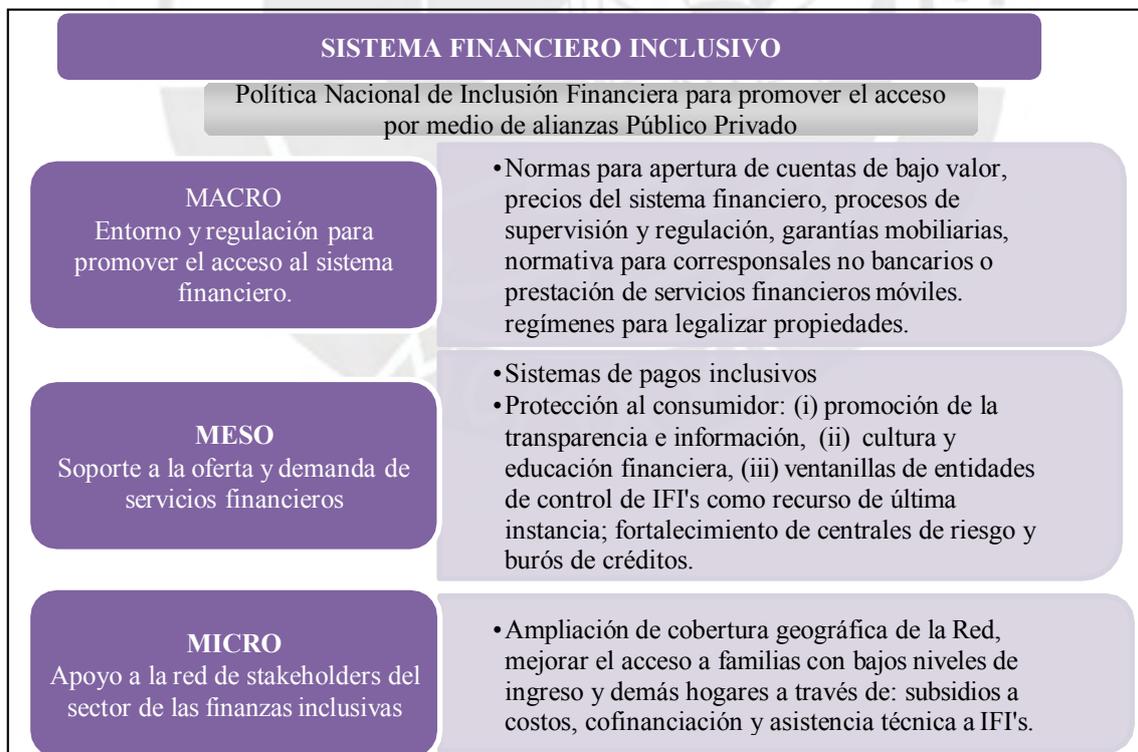
Adaptado de: Guerrero, Espinosa y Focke (2012).

En julio del 2015, la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), conformada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], el Banco de la Nación, el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social y el Ministerio de Educación, diseñó la Estrategia Nacional de

Inclusión Financiera (ENIF), la cual tiene como objetivo “promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población” (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF], 2015, p.3). Para ello, la CMIF (2015) describe tres pilares fundamentales para la inclusión financiera: “cobertura (acceso físico de servicios financieros), ecosistema de productos (instrumentos financieros que responden a las necesidades y características de la demanda) y confianza (usuarios informados y protegidos)” (p. 44).

En resumen, las iniciativas de inclusión financiera tienen como principal objetivo a los pobladores de bajos recursos económicos, en especial los que están ubicados en la base de la pirámide social. Debido a que, se busca incorporarlos a los beneficios del crecimiento económico mediante el acceso a los servicios financieros, desde los más básicos, como pagos y remesas, hasta los más complicados como son los créditos y seguros. Así pues, el fin último de la política pública de inclusión financiera debería ser el incremento de la capilaridad de los sistemas financieros, disminución de los costos y la eliminación de las barreras de acceso a las personas que deseen consolidarse mediante iniciativas en, al menos, 3 niveles de acción en materia de políticas públicas: macro, meso y micro (Guerrero et al., 2012).

**Figura 3: Niveles de intervención para un sistema financiero inclusivo**



Adaptado de: Guerrero et al. (2012).

Por otra parte, existen otros conceptos que se vinculan con la inclusión financiera; entre ellos, están la alfabetización financiera, la capacidad financiera, la educación financiera, la cultura financiera y la formación financiera.

En primer lugar, la *alfabetización financiera* es definida como la “habilidad de realizar juicios informados y tomar decisiones efectivas respecto al uso y manejo del dinero” (The Social Research Centre 2008 citado en Alfabetización Financiera 2012). Es decir, el desarrollo de la habilidad para realizar juicios informados y correctos, así como tomar decisiones efectivas sobre el uso y la administración del dinero. En segundo lugar, la *capacidad financiera* abarca el conocimiento y las habilidades de las personas para discernir sus propias circunstancias financieras y tomar acciones idóneas al respecto. En suma, las personas financieramente capaces planean a futuro, sé informan y buscan asesoría cuando la necesitan para poder tomar decisiones; por ende, son personas que tienen mayor participación en el sistema financiero (HM Treasury, 2007).

Por otro lado, la *educación financiera* es un concepto importante porque es la base para llevar a cabo una inclusión financiera sostenible. Así pues, la educación financiera es el proceso mediante el cual se logra un mejor conocimiento de los diferentes productos financieros, sus riesgos y beneficios (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] 2005 citado en García, Grifoni, López & Mejía 2013). Asimismo, la OCDE (2005 citado en García et al., 2013) menciona que, a través de la información, la enseñanza y/o el asesoramiento objetivo, se desarrollan las habilidades y confianza en los usuarios; con el fin de que adquieran mayor conciencia de los riesgos y oportunidades financieras y así puedan tomar decisiones informadas, saber dónde acudir para pedir ayuda y tomar cualquier acción eficaz para mejorar su bienestar financiero.

De acuerdo con la OCDE (citado en García et al., 2013), la educación financiera no se trata de transmitir un conjunto de conocimientos específicos en un momento dado, sino de transmitir un flujo de formación e información y de la capacidad que tienen las personas para gestionar esa información. Por ende, la educación financiera es un proceso que se desarrolla a largo plazo que va contemplando las necesidades que afloran de acuerdo a las distintas etapas de la vida.

Por consiguiente, la educación financiera debe contribuir a que las familias, los individuos y las empresas, en especial las pequeñas y medianas empresas, ajusten sus decisiones de inversión y de consumo de productos financieros a su perfil según sus riesgos, necesidades y sus expectativas a futuro.

La educación financiera se convierte, de esta manera, en un aspecto clave para que el sistema financiero desarrolle correctamente su función de canalizador del ahorro, mantener la confianza en el mismo y contribuir a su estabilidad.

En síntesis, de acuerdo a la OCDE (2005 citado en García et al., 2013), la educación financiera contribuye a:

- Fomentar la inclusión financiera y permitir que las familias adopten decisiones óptimas desde el punto de vista financiero. Asimismo, la educación financiera transmite la importancia del ahorro y el papel del consumo.
- También la educación financiera facilita el acceso de las empresas al crédito y a las fuentes de financiación no bancarias, facilitando una mejor planificación financiera que se traducirá en mayor crecimiento.
- Mejorar las decisiones de inversión y financiación y, por ende, contribuir a la estabilidad del sistema.
- Estimular la competencia al estar los ciudadanos más capacitados para medir riesgos y valorar y comparar productos.

Otro concepto importante es la *cultura financiera*, la cual es definida de la siguiente manera:

Capacidad de la población de informarse de los productos financieros a los cuales tiene acceso y la evaluación real de sus capacidades, tanto para el pago de las deudas que adquiere como para el ahorro familiar, así como el conocimiento adecuado para beneficiarse de los productos bancarios, de seguros y jubilatorios que existen actualmente en el mercado nacional (SBS 2009 citado en Aguilar & Ortiz 2013, p. 5).

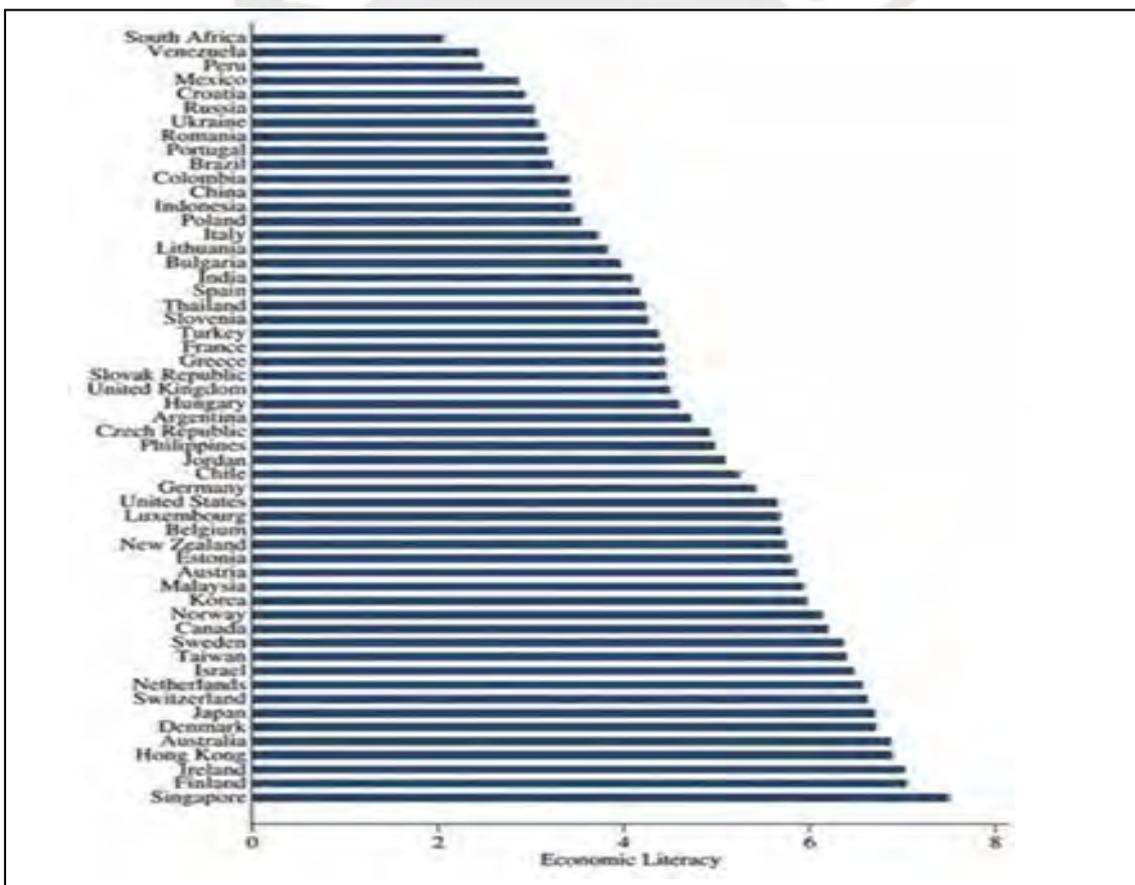
Así pues, la cultura financiera son las habilidades, conocimientos y prácticas que llevamos día a día para lograr una correcta administración de lo ganamos y gastamos, además de un adecuado manejo de los productos financieros para tener una mejor calidad de vida. Tener cultura financiera te ayuda en los siguientes puntos:

- Llevar un control de los ingresos sobre los egresos.
- Mantener un estilo de vida sano y de largo plazo.
- Decidir sin dificultad respecto al uso y aplicación de los productos financieros.
- Conocer diferentes alternativas para organizar de manera correcta el dinero.

En conclusión, la cultura financiera no solo debe estar orientada a cierto sector económico o a personas de una determinada edad, sino que es necesario que todas las personas, desde los más pequeños hasta los adultos y desde las personas que carecen de recursos económicos hasta las que no, tengan un mínimo conocimiento de los instrumentos disponibles y de la importancia que tiene llevar un registro de los ingresos y egresos.

Por último, la *formación financiera*, como aspecto clave en el desarrollo de proyectos de Inclusión financiera en el Perú abarca todos los conceptos mencionados, como componentes individuales a trabajar, los mismos que significan un reto para las entidades responsables y actores financieros en el Perú. El *Economic Journal*, en un artículo publicado en octubre del 2010, presenta el siguiente gráfico que muestra la clasificación de distintos países de acuerdo con una encuesta en la que gestores y expertos respondían sobre la cultura financiera de sus clientes. Encontrándose el Perú en los últimos lugares.

**Figura 4: Clasificación de los países, según su cultura financiera**



Fuente: Jappelli (2010 citado en Universidad de Concepción [UdeC] 2013).

Esta imagen es la muestra de que en nuestro país hace falta desarrollar la educación financiera de manera de que los pobladores tengan conocimientos de los diferentes productos financieros, sus riesgos y beneficios y así promover la cultura financiera entre todas las personas de diferentes estratos socioeconómicos.

## **2. La exclusión social y desarrollo rural**

La exclusión social se entiende como un proceso dinámico y acumulativo de barreras y dificultades que apartan de la participación en la vida social a personas, familias, grupos y regiones, con relaciones desiguales con el resto de la sociedad. La exclusión social lleva implícita una serie de características (Cabrera et al., 2005, pp. 14 - 15):

- Es *estructural*, puesto que sus causas no se encuentran situadas en el plano individual sino en la estructura de las sociedades postindustriales, que genera acceso desigual a los recursos, así como espacios de desintegración y no participación, expulsando hacia los márgenes a sectores de población, o territorios. La merma del Estado de Bienestar y de los niveles de protección social han contribuido a acrecentar los procesos de exclusión y pobreza.
- No es una situación fija, sino un *proceso dinámico*, cambiante, que puede modificarse en diferentes sentidos, desde zonas de integración a zonas de exclusión, y nuevamente de integración. El riesgo y la vulnerabilidad son conceptos importantes en esta situación dinámica y las buenas prácticas de intervención y los recursos apropiados pueden hacer reversibles los procesos de exclusión.
- Es *relacional*, de relaciones construidas en el acceso desigual a los recursos con el resto de la sociedad, es decir, de carencia de relaciones de ciudadanía.
- Es *multidimensional*, pues no contempla una sola dimensión como conductora de los procesos de vulnerabilidad y exclusión, sino diferentes aspectos del desarrollo humano.

Esta última característica deja en claro que la exclusión social no debe ser tomada como sinónimo del término pobreza, como se tomaba años atrás. La pobreza se refiere a la carencia de recursos económicos, mientras que la exclusión social alude a la cuestión más amplia de la integración social. De este modo, Levitas (1998 citado en la Comisión Económica para América Latina [CEPAL] 2008):

Si la pobreza es la falta de recursos para participar en la sociedad, la exclusión social se refiere a las dinámicas que culminan en la desvinculación de los individuos de los sistemas sociales, económicos, políticos y culturales que determinan su integración social (p. 84).

Además, “la multidimensionalidad hace referencia a las dinámicas dentro/fuera de la sociedad en la participación de las personas y grupos en distintas esferas de integración, como son el mercado de trabajo, las relaciones sociales y familiares o la vivienda” (Laso 2003 citado en Meneses 2011, p. 2). De acuerdo a Meneses (2011) las dimensiones que integran la exclusión social son las siguientes:

- La escasez económica, caracterizada por falta de ingresos suficientes o ausencia de los mismos. Está muy relacionada con el acceso al empleo y al mercado laboral, puesto que un trabajo estable, seguro y remunerado es un pilar básico de integración. Por tanto, el desempleo de larga duración o la inseguridad en el trabajo son elementos que generan vulnerabilidad y exclusión.
- Las privaciones sociales, cuya pérdida principal son los lazos familiares y las relaciones sociales. La familia es fuente de apoyo en los momentos críticos de ausencia de recursos, de cuidados ante la pérdida de salud, de afectividad y de formación de la identidad. Es decir, las redes sociales y familiares permiten afrontar las adversidades y cubrir muchas necesidades vitales, permitiendo compartir conocimientos, interrelaciones e intercambio, intereses y afecto. Pero fundamentalmente evita el aislamiento y hace del ser humano un ser social.
- La ausencia en la participación política, que puede conllevar ausencia de poder, de toma de decisiones tanto individuales como colectivas, de libertad, de derecho a ejercer el voto, o de protección de la justicia y de la legislación. Es decir, de vivir en condiciones de ciudadanos con derechos y deberes.
- Las privaciones en los aspectos culturales y educativos, que pueden conllevar menor capacidad para afrontar sus necesidades y menor autonomía para conseguirlas. Disponer de adecuados niveles de instrucción, información, formación y conocimiento constituye un importante factor de protección.

Las dimensiones descritas se interrelacionan entre sí ya que una sola dimensión no satisface las necesidades de las personas, grupos o comunidades. Así pues, la acumulación de

carencias en cada una de las dimensiones genera una privación múltiple que limita las posibilidades de desarrollo y las salidas de la exclusión.

La exclusión social se muestra de forma diferente en cada sociedad y Estado, determinada por las estructuras sociales, políticas y económicas en cada uno de ellos. Por otra parte, se relaciona con otros factores que pueden aumentar la vulnerabilidad hacia la exclusión como son la edad, el sexo y el género, y la etnicidad. En la medida que los estados fortalezcan y crezcan sus sistemas de protección y seguridad, y eliminen las actuaciones segregacionistas en el acceso a los recursos, reducirán la vulnerabilidad y la exclusión social en sus sociedades.

En nuestro país, la exclusión social se percibe en diferentes niveles en los accesos a servicios básicos en donde los pobladores de la sierra y los pobladores que hablan alguna lengua nativa son los más afectados teniendo mayores índices de exclusión (ver Anexos B y Anexo C).

Un concepto relacionado para combatir la exclusión social es el desarrollo rural, este es un “proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene por finalidad el progreso permanente de la comunidad rural y de cada individuo integrado en ella” (Martínez & Parra, 2005, p. 1). Por tal sentido, el desarrollo social se puede entender como el aumento a los accesos de los servicios básicos y con ello, mejorar la calidad de vida de los pobladores de las zonas rurales, esto implica el incremento de los niveles de renta, la mejora en las condiciones de vida y de trabajo y la conservación del medio ambiente.

El concepto de desarrollo rural implica múltiples dimensiones como potenciar la condición de vida de las personas, incrementar su formación cultural, técnica y organizativa de los agricultores, así como su mejora productiva. Todo ello desde una mentalidad que procure la conservación del entorno y el uso de técnicas y sistema de producción que respeten sus costumbres y la condición del medio natural.

Según Sancho (2002 citado en Hernández 2014), los componentes para llevar a cabo las prácticas de desarrollo rural son los siguientes:

- Calidad de vida: para ello, se debe proporcionar a los pobladores rurales las infraestructuras y servicios necesarios, desarrollar una cohesión económica y social y procurar la recuperación del prestigio social y los valores del medio rural ante una sociedad netamente urbana.
- Creación de empleo: se debe promocionar el empleo de jóvenes, desarrollar una verdadera política de ayuda a la mujer y diseñar planes de formación permanente.

- Diversificación económica: se debe buscar la plurifuncionalidad de los territorios generando diversas ofertas tales como la producción agraria, el recreo y turismo, la agroindustria, la artesanía, la restauración, la valorización ambiental.
- Sostenibilidad: el desarrollo no debe poner en peligro los recursos para generaciones futuras, sino más bien, y en concreto el desarrollo de la actividad agraria, tener entre sus objetivos cuidar el paisaje y mantener el espacio natural de un modo que dichos valores.
- I+D: la investigación y el desarrollo de nuevos productos, así como la adaptación del mundo agrario a las nuevas tecnologías es fundamental para no genera una brecha con los entornos urbanos e impedir la marginación del espacio rural.

En conclusión, la reducción de la pobreza requiere de políticas y programas que estén focalizados en la población objetivo y, sobretodo, que tengan en cuenta sus costumbres y el área geográfica donde se llevarán a cabo. Sin embargo, es necesario el trabajo en conjunto de la sociedad civil organizada, del sector privado y la intervención del Estado.

### **3. El enfoque de género**

El concepto de género surge décadas atrás con el fin de explicar las diferencias, entre mujeres y varones, por las cuáles las mujeres han sido discriminadas desde lo largo de la historia. Al inicio se tomaba como sinónimo de sexo (hecho biológico); sin embargo, el género es el conjunto de características, normas sociales, económicas, políticas, culturales, psicológicas, jurídicas, etc. que se asignan a cada sexo diferencialmente.

A lo largo de la historia, las actividades, roles, responsabilidades y poderes eran diferentes, entre hombres y mujeres, según sus patrones sociales y culturales. Durante los últimos años, se ha tratado de que las mujeres y hombres tengan igualdad de roles, actividades, etc. Sin embargo, en el caso de las mujeres de los hogares de los países en vías de desarrollo todavía se nota más marcada la diferencia. A continuación, se describirán las tareas que normalmente desempeñan las mujeres (Marsellés, 2005, p. 13):

- Trabajo reproductivo: comprende las responsabilidades de crianza y educación de las hijas y los hijos, y las tareas domésticas. La mujer dispensa afecto y cuidados que permiten que otros seres humanos se desarrollen. Este tipo de trabajo es invisible ya que se considera algo natural a la condición de ser mujer, por lo que no se valora.
- Trabajo productivo: comprende el trabajo realizado a cambio de dinero o especies, incluye tanto el trabajo realizado en sectores formales como informales. Una parte del

trabajo productivo que desempeñan las mujeres en los países en vías de desarrollo no está remunerado, al destinarse directamente al autoconsumo familiar. En el ámbito del sector formal, las mujeres suelen ocupar puestos de trabajo poco remunerados y de escasa calificación, sufriendo toda una gama de discriminaciones en cuanto a salario, garantías sociales y laborales, etc.

- Trabajo comunitario y político: el rol comunitario incluye la organización colectiva de eventos sociales, religiosos y de servicio. Comprende actividades como asegurar la provisión y mantenimiento de los escasos recursos de consumo colectivo (agua, leña, entre otros) así como actividades relacionadas con la salud y la educación. Son actividades no remuneradas pero que consumen mucho tiempo.

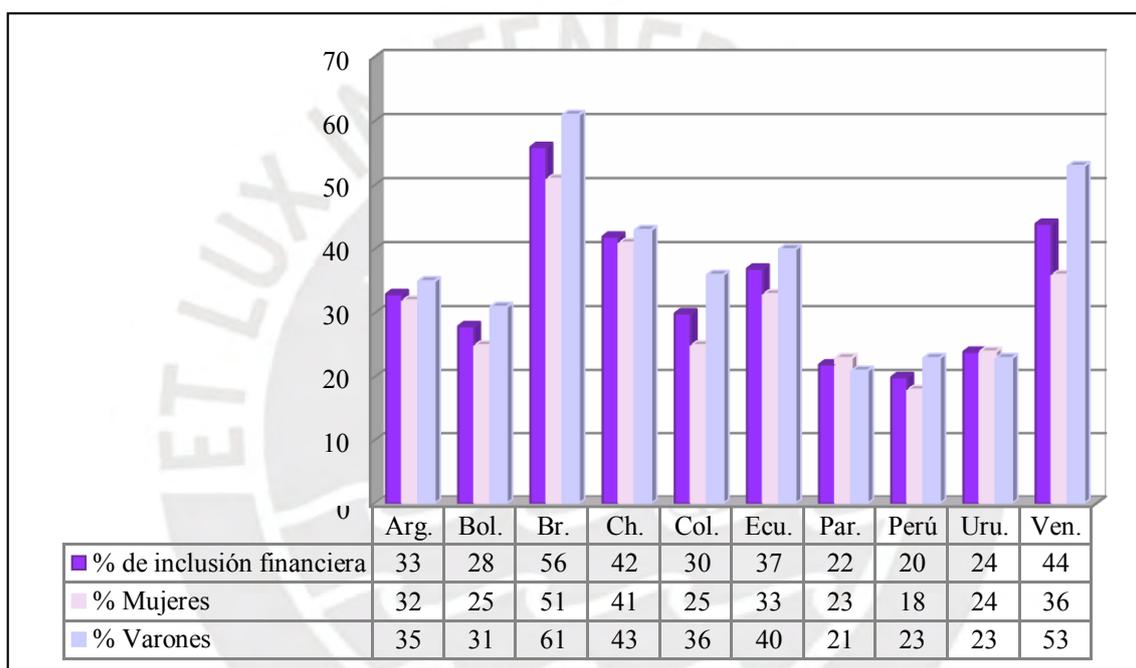
Actualmente, se desea que exista una equidad de género, esto quiere decir que haya una igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los accesos a bienes humanos (salud, educación, etc.), bienes productivos (tierra, información, recursos financieros, etc.), así como la igualdad de ingresos por trabajos del mismo valor (Marsellés, 2005). Uno de los caminos que se han desarrollado para que exista equidad de género es el empoderamiento de las mujeres. Este es un proceso por el cual las mujeres obtienen poder y control sobre las decisiones y los recursos que determinan la calidad de sus vidas; sin embargo, este es un proceso largo ya que de acuerdo a “las Naciones Unidas, las mujeres del mundo realizan el 66% del trabajo, producen el 50% de los alimentos, pero ganan el 10% del ingreso y poseen el 1% de la propiedad” (ONU Mujeres 2011 citado en De la Cruz 2015, p. 44).

En relación con la inclusión financiera, según el Banco Mundial (BM), en los países en vías de desarrollo el 55% de los hombres pertenece al sistema bancario a diferencia del 45% de las mujeres, esta brecha se hace más grande en las zonas rurales donde el 12% de hombres tiene acceso al financiamiento informal mientras que el porcentaje de las mujeres solo llega al 7%. Para que esta brecha disminuya las mujeres se tienen que empoderar; es decir, se tienen que reconocer con derechos, autonomía económica, ganar autoestima y tener control sobre sus vidas. Por tal motivo las instituciones que desarrollan inclusión financiera generan el crecimiento e independencia económica para el logro de su autonomía y toma de decisiones. Asimismo, existen experiencias de diferentes ONG's que muestran que las mujeres son más cumplidas con el pago de su financiamiento que los hombres, además de utilizar el crédito en beneficio de toda su familia; estos motivos hacen que las instituciones tiendan a trabajar con las mujeres.

Por otro lado, se puede percibir una gran diferencia entre el tamaño de los créditos que se otorgan a hombres y mujeres. De acuerdo a la Fundación Internacional para el Desafío Económico

Global (FIDEG citado en Marsellés 2005), la proporción de los créditos que se les brinda a las mujeres en relación a los hombres es casi 1:5 en el crédito formal a diferencia del crédito informal en donde la proporción favorece a las mujeres (1:0.8). Así pues, esto muestra que aún hay limitaciones y estrategias de negocios diferentes de acuerdo al género; por ejemplo, los hombres solicitan créditos con la finalidad de mejorar sus negocios mientras que las mujeres solicitan créditos con la finalidad de invertirlos en operaciones de bajo riesgo que brindan un ingreso para el hogar. Además, otro factor que influye sobre el tamaño de los créditos es la falta de garantías (especialmente, la tierra) de la mujer (Marsellés, 2005, p. 21).

**Figura 5: Inclusión financiera en América del Sur en % de la población mayor a 15 años (2011)**



Adaptado de: Global Financial Inclusion Database, Banco Mundial (2011).

Esta figura muestra que nuestro país es uno de los últimos en desarrollar inclusión financiera. Del 20% de la población financieramente incluida, el 18% son mujeres que reciben ayuda financiera frente al 23% que representan los hombres. Los países con mayor inclusión financiera son Brasil y Venezuela con 56% y 44%. Según la base de datos de Women Business and the Law, provenientes de una serie de estadísticas homogéneas a nivel mundial con el objetivo de medir la paridad de género en 141 economías de todo el mundo, las economías más competitivas del mundo son también aquellas en las que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres (Banco Mundial y CFI 2012 citado en Pailhé 2014, p. 13). En el

caso de América del Sur, Chile es uno de los países con mejor economía en la región y, según la imagen anterior, la inclusión financiera, entre mujeres y varones, solo tiene 2% de diferencia.

Para el año 2014, según Global Findex (2014 citado en Martínez 2015), la inclusión financiera en nuestro país subió al 29% de la población y en el caso de las mujeres mejoró alcanzó el 22.5% como se muestra en la siguiente tabla.

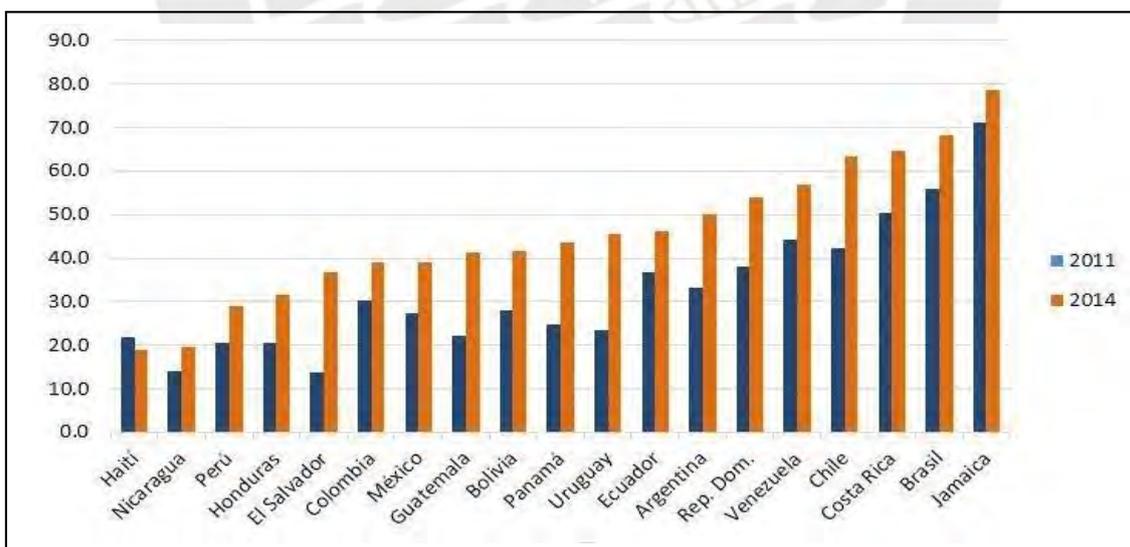
**Tabla 1: Inclusión Financiera para países seleccionados**

	México		Colombia		Perú		LAC	
	2011	2014	2011	2014	2011	2014	2011	2014
<b>Porcentaje adultos:</b>								
Con cuenta	27.4	39.1	30.4	39.0	20.5	29.0	39.3	51.4
Ahorrando alguna forma	27.1	58.4	32.9	43.9	29.1	39.3	26.0	40.6
<b>Porcentaje grupos con cuenta:</b>								
Mujeres	22.0	38.9	25.4	34.0	17.6	22.5	34.8	48.6
En el 40% inferior (ingresos)	12.1	29.3	13.3	24.4	5.2	18.4	24.1	41.2

Fuente: Global Findex (2014 citado en Martínez 2015).

Sin embargo, esta situación de mejoría no es suficiente para nuestro país ya que aún seguimos en los últimos lugares entre los países latinoamericanos como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 6: Tenencia de cuenta (% edad 15+)**



Fuente: Global Findex (2014 citado en Martínez 2015).

La base de datos de Women Business and the Law proporciona dos indicadores, los cuales son importantes para analizar el acceso de las mujeres al sistema financiero (Pailhé 2014, pp. 14 - 15). El primero es el *acceso a las instituciones*. Este indicador, evalúa si las mujeres tienen los mismos derechos que los varones; por ejemplo, la posibilidad de tener acceso a un documento de identidad o pasaporte, viajar dentro y fuera del país, a una profesión, a establecer un negocio o si hay una cláusula de no discriminación en la Constitución Política de los países. Estos aspectos son importantes; debido a que, la falta de autonomía para obtener documentos de identidad limita la capacidad de las mujeres para acceder a los servicios financieros, en el caso en que necesiten el permiso de un familiar varón para abrir cuentas bancarias u obtener los documentos de identificación necesarios para hacerlo o tomar un crédito. El segundo indicador es el *uso de la propiedad*, que analiza la capacidad de las mujeres para utilizar la propiedad en base a su capacidad de poseerla, administrarla, controlarla y heredarla; así como, la existencia de la titulación conjunta en los bienes que posee un matrimonio o un régimen de bienes gananciales, ambos factores son esenciales al momento de evaluar los derechos de propiedad de las mujeres. Por ejemplo, las mujeres que tienen propiedades que las respaldan se benefician al momento en el sistema financiero ya que pueden otorgar activos en garantía o registrar a su nombre los bienes financiados con préstamos bancarios. De acuerdo con el indicador que mide Women Business and the Law, en las economías donde hay diferencias legales por género, las mujeres se endeudan menos con las instituciones financieras que en las economías que tienen un tratamiento legal equitativo por género.

Así pues, la equidad de género es muy importante para el sistema financiero debido a que la exclusión financiera conlleva a riesgos y costos, tales como los riesgos para la integridad financiera de mantener un mundo de transacciones realizadas en efectivo que funciona fuera del sistema financiero, el cual no es transparente ni regulado, y que puede conllevar riesgos sociales, políticos y, en última instancia, riesgos para la estabilidad financiera. Sin embargo, la inclusión financiera no solo depende de las instituciones financieras sino de las políticas, la regulación y el marco legal del Estado peruano.

#### **4. Mercadeo social**

El mercadeo social es un término que viene siendo incluido en el ámbito de la Gestión aproximadamente desde la década de los 60's en las organizaciones públicas y sociales. Sin embargo, no es hasta el trabajo de Kotler y Zaltman (1971 citado en Moliner 1998) que se define como "el diseño, implementación y control de programas dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio,

comunicación, distribución e investigación de mercados” (p. 180). En esta definición se propone el estudio del público objetivo, así como la realización de un diseño idóneo, además de tener presente que el producto central es intangible; es decir, la idea social, complementado por los productos y servicios tangibles.

Hacia el año 1980, se propone al mercadeo social como un “proceso complejo que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública” (Mushkat citado en Moliner 1998, p. 186). Para el año 1982 Kotler propone una nueva definición de mercadeo social como “el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo” (Kotler citado en Moliner 1998, p. 186). Asimismo, en el año 1985 se define al mercadeo social como el “mercadeo para la calidad de vida; este concepto aplica el conocimiento de mercadeo a la comercialización de causas sociales” (Sirgy, Morris & Samli citado en Moliner 1998, p. 186). Dos años más tarde, se toma al mercadeo social como “el análisis, planificación, control y puesta en funcionamiento de programas diseñados para llevar a cabo intercambios de bienes, servicios o conductas para conseguir unos objetivos determinados” (Gómez & Quintanilla citado en Moliner 1998, p. 186). Por otro lado, en el año 1989 Kotler y Roberto (citado en Moliner 1998) describen al mercadeo social como “una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo” (p. 186). En conclusión, en la década de los 80’s el mercadeo social pasó de ser un proceso en el cual se tomó consciencia de algunos temas públicos hasta llegar a la definición de Kotler en donde se toma al mercadeo social como gestión del cambio social.

En la siguiente década Armario (1993 citado en Moliner 1998) describe lo siguiente:

El mercadeo social, en base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma (p. 186).

Por otro lado, Santesmases y Chías (citado en Moliner 1998) definen al mercadeo social como:

Una parte o aspecto particular del mercadeo no empresarial, que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos

para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales (p.186).

Por último, en 1997 se define al mercadeo social “como el proceso de intercambio entre una institución y determinados grupos de la población, de una idea, valor, actitud o conducta, por un determinado coste que se considera beneficioso para la sociedad en general” (Esteban citado en Moliner 1998, p. 186).

A continuación, mostraremos la siguiente tabla con las distintas definiciones del mercadeo social propuestas desde 1971:

**Tabla 2: Conceptos de Mercadeo Social 1971 - 1997**

Autor	Definición
Kotler y Zaltman, 1971	"El Mercadeo Social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercadeo social".
Mushkat, 1980	"El Mercadeo Social es un proceso complejo que incluye la planificación, desarrollo, mantenimiento y/o regulación de relaciones de intercambio deseadas con relevancia pública".
Kotler, 1982	"El Mercadeo Social es el diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea social o práctica en un grupo objetivo".
Sirgy, Morris y Samli, 1985	"El Mercadeo Social es mercadeo para la calidad de vida. Es un concepto que aplica el conocimiento de mercadeo a la comercialización de causas sociales".
Gómez y Quintanilla, 1988	"El Mercadeo Social es el análisis, planificación, control y puesta en funcionamiento de programas diseñados para llevar a cabo intercambios de bienes, servicios o conductas para conseguir unos objetivos determinados".
Kotler y Roberto, 1989	"El Mercadeo Social es una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más de grupos adoptantes objetivo"
Martín Armario, 1993	"El Mercadeo Social, en base a estrategias de cambio social voluntario, tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma".

**Tabla 2: Conceptos de Mercadeo Social 1971 – 1997 (continuación)**

Autor	Definición
Santesmases, 1996 Chías, 1995	"El Mercadeo Social es una parte o aspecto particular del mercadeo no empresarial, que persigue estimular y facilitar la aceptación de ideas o comportamientos sociales que se consideran beneficiosos para la sociedad en general o, por el contrario, trata de frenar o desincentivar aquellas otras ideas o comportamientos que se juzgan perjudiciales".
Esteban 1997	"El mercadeo social o de las causas sociales puede entenderse como el proceso de intercambio entre una institución y determinados grupos de la población, de una idea, valor, actitud o conducta, por un determinado coste que se considera beneficioso para la sociedad en general".

Adaptado de: Moliner (1998).

De esto pues se recoge que el mercadeo social se define como la aplicación de estrategias del mercadeo convencional en programas y proyectos de corte social con la finalidad de buscar un cambio de comportamiento en las personas que forman parte del cambio social que se quiere realizar con la población objetivo.

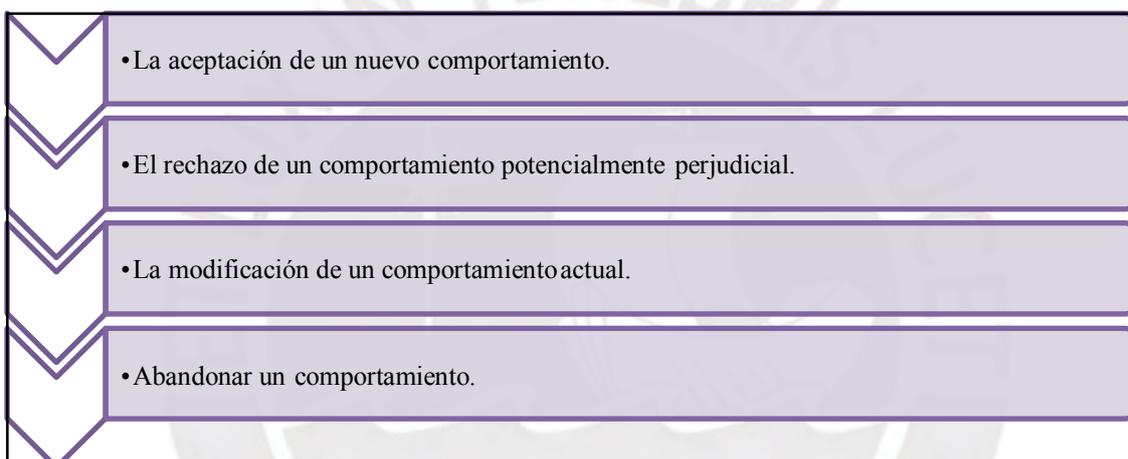
De acuerdo a la bibliografía brindada en la maestría de Gerencia Social de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), el mercadeo social es un proceso que incorpora principios y técnicas del marketing para contribuir a cambios de comportamiento socialmente positivos. Para este fin, teniendo como base la investigación, diseña productos, identifica sus costos, lo promueve y asegura condiciones favorables para su disponibilidad. Si bien es cierto que el mercadeo social busca el cambio de comportamiento a escala individual, debe recordarse que esto, en última instancia, está orientado a beneficiar a grupos sociales más amplios (comunidades, distritos, provincias, regiones, etc.) (Herrera, 2017a, pp. 1- 10).

Según manifiesta el profesor de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la PUCP, Rodolfo Herrera Santamaría, especialista en mercadeo social, toda organización, indistintamente de los fines que persiga: económicos, públicos o sociales, es capaz de aplicar herramientas y estrategias de mercadeo social y debería hacerlo (comunicación personal, 2014). Esto implica que las organizaciones integren en sus estudios de mercadeo elementos sociales y culturales en pro de que los productos y servicios que ofrecen satisfagan las reales necesidades de sus clientes/beneficiarios, de manera integral, eficiente y sostenible. Estos factores de estudio son de vital importancia ya que podrían determinar el éxito de la organización, debido a que los factores sociales y culturales permiten que los servicios y/o productos desarrollados para

satisfacer determinada demanda realmente lo hagan, adaptándose a las diferentes realidades donde son ofrecidos.

En el mercadeo social, el principal agente sobre el cual se desarrollan todas las estrategias son los clientes o beneficiarios. En base a los aspectos culturales y sociales que identifican a determinada población, es que se deben pensar, organizar y ejecutar las estrategias que permitan al producto o servicio brindado adaptarse a determinado contexto cultural y ser parte de una realidad que le permita ser exitoso. En el caso de programas o proyectos sociales, el mercadeo social actúa como la principal herramienta que le permite al producto o servicio brindado ser exitoso en la generación del cambio social deseado. Así pues, el mercadeo social promueve distintos cambios, como se puede observar en la siguiente figura:

**Figura 7: Cambios que promueve el mercadeo social**



Adaptado de: Herrera (2017a).

Para producir estos cambios, el mercadeo social incorpora el componente educativo que facilita la toma de decisiones informada y voluntaria por parte del público objetivo involucrado directamente en el proceso de cambio, y de aquel que participará de manera indirecta o que influirá en el cambio de comportamiento (Herrera, 2017a, pp. 8 - 9)

#### **4.1. Características del mercadeo social**

El proceso de mercadeo social tiene algunas características específicas que es necesario identificar para delimitar su campo de aplicación. De acuerdo a Antonio Leal (2000), el mercadeo social presenta las siguientes características (Leal Jiménez citado en Herrera, 2017a, p. 14):

- Suele tener un mercado con demanda negativa a diferencia del mercadeo comercial, que

trabaja con demandas positivas, es decir sobre productos o servicios que el público



objetivo desea, el mercadeo social frecuentemente trabaja sobre necesidades latentes del público objetivo, es decir, sobre situaciones que las personas no consideran o valoran como positivas, necesarias o incluso deseables.

- Trabaja con temas especialmente sensibles o delicados: Los temas abordados por el mercadeo social incluyen cambios sensibles para la calidad de vida de la población y atienden necesidades fundamentales (salud, educación, vivienda digna, etc.). Por otro lado, muchos de estos temas tienen un alto grado de implicación sentimental y afectiva, que incluso pueden formar parte del ámbito privado de las personas, lo que hace más complejo su abordaje (violencia familiar, de género, etc.).
- Los beneficios no son evidentes: en el caso del mercadeo social, a menudo se promueve la adaptación de conductas o prácticas preventivas, de las cuales resulta complejo extraer el beneficio en forma clara y directa.
- Favorece a terceras personas: muchas de las estrategias de mercadeo social no benefician o favorecen directamente al público objetivo, sino que representan una contribución a la sociedad o a terceras personas, lo que hace complejo el mantener las actitudes o hábitos promovidos en el tiempo.
- Los resultados son visibles en el mediano y largo plazo: cuando los adoptantes deciden cambiar sus comportamientos, los resultados no serán visibles en el corto plazo, lo que constituye un reto para el mercadeo social.
- Públicos comprometidos: en el campo del mercadeo social el cambio no es solo el resultado de una transacción entre el agente de cambio social y los adoptantes. Se requiere trabajar con aliados que faciliten el logro de resultados.

#### **4.2. Plan de Mercadeo**

De acuerdo con Sanz de la Tajada (1974 citado en Sainz de Vicuña 2015):

El plan de mercadeo es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto (p.97).

Por tal motivo, el plan de Mercadeo es una herramienta de gestión que se recomienda desarrollar en toda organización que tenga por finalidad hacerse conocido en el mercado con un producto o servicio de calidad.

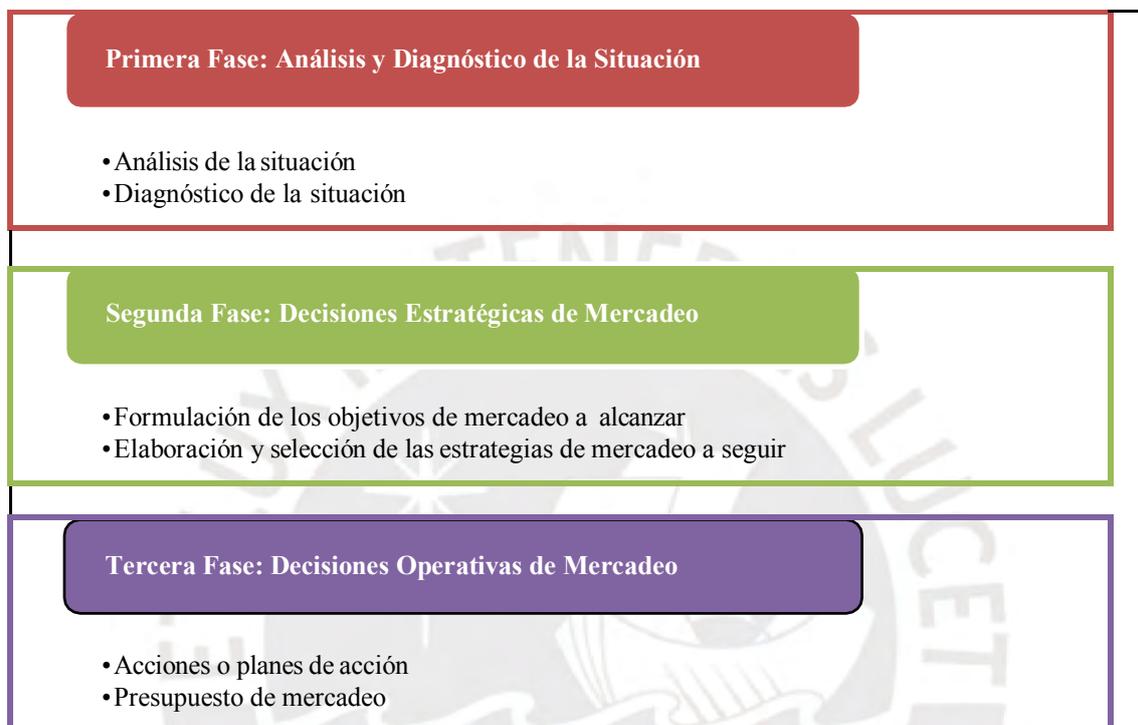
Hay que tener en cuenta que todo plan de mercadeo debe reunir las siguientes características: en primer lugar, debe poseer una presencia física (documento institucional) que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal; en segundo lugar, el plan de mercadeo debe ser sistematizado y estructurado; y, por último, debe definir los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control (Sainz de Vicuña, 2015, p. 97-98). Si bien el mercadeo no es una ciencia exacta, se puede considerar una serie de ventajas para la organización como consecuencia del desarrollo de un buen plan de mercadeo. A continuación, se describen las principales ventajas, según Sainz de Vicuña (2015):

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de mercadeo con un enfoque sistemático, acorde con los principios estructurados.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de mercadeo.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de mercadeo, eliminando de esta forma la confusión y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados (se favorece la descentralización tanto en el ámbito corporativo como de mercadeo).
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de mercadeo concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso de la organización en el campo comercial y de mercadeo. La adopción de un plan de mercadeo asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- Dado que, al igual como ocurre con el resto de los planes, el plan de mercadeo se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al periodo anterior de planificación («planificación rodante»), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de mercadeo adoptados, aun en el caso de que se dé gran rotación entre el personal cualificado del departamento de mercadeo. Esto garantiza una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de mercadeo constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual.

### 4.3. Etapas del Plan de Mercadeo

De acuerdo a Sainz de Vicuña (2015), el plan de mercadeo sigue una estructura. Aunque en su forma cada organización puede realizar su plan de mercadeo con algunas variaciones, según cada autor, en el fondo todos los planes coinciden con la siguiente estructura:

**Figura 8: Etapas del plan de mercadeo**



Adaptado de: Sainz de Vicuña (2015).

El plan de mercadeo social presenta las mismas etapas vistas en la figura anterior; sin embargo, existen algunas variaciones las cuales las desarrollaremos a continuación:

#### 4.3.1. Diagnóstico

En esta etapa se debe brindar la información necesaria que posibilite diseñar un plan efectivo. Además, se conoce la situación de partida, el estado actual del problema su contexto y las características de las personas involucradas con el problema identificado (Herrera, 2017b, p. 26). Para realizar un buen diagnóstico se debe realizar la identificación del problema, el análisis de situación y la caracterización de públicos involucrados.

### *a. Identificación del problema*

Para la identificación del problema, se deben realizar una serie de preguntas para orientar la toma de decisiones. Ejemplo de preguntas como: ¿cuáles son los motivos para abordar este problema y no otro?, ¿dónde se da con mayor incidencia el problema?, ¿cuándo se presenta con mayor severidad?, ¿cuáles son las principales consecuencias que acarrea el problema?, ¿Cuál es la población afectada por el problema?, entre otras. Cabe resaltar que no siempre la población afectada por el problema se siente “realmente” afectada por él (Herrera, 2017b, pp. 28 - 31).

### *b. Análisis de la Situación*

En este punto se examinará los factores influyentes sobre las actividades de la organización; por tal motivo, se considera indispensable analizar el ambiente interno, el microambiente y el macroambiente. Todo ello, con la finalidad de dar a conocer las oportunidades y amenazas en el entorno y las fortalezas y debilidades en el ámbito interno.

#### *b.1. Ambiente interno*

En el ambiente interno se estudia a la organización que va a realizar la intervención; desde la estructura organizativa, la política organizacional, los recursos financieros, los recursos humanos hasta la infraestructura de la organización.

#### *b.2. Microambiente*

En el microambiente se evaluará cuatro factores que son indispensables para el análisis situacional. En primer lugar, se evaluará el mercado al que se dirigirá el producto o servicio; en segundo lugar, se analizará a los proveedores (logísticos y técnicos / profesionales); en tercer lugar, se analizará a las organizaciones aliadas; y, por último, se analizará a la competencia. Este último factor, en mercadeo social, se divide en competencia directa que son las organizaciones o personas que brindan productos que generan comportamientos opuestos o distintos al que propone el agente de cambio social (por lo general no existe) y en competencia indirecta que son las organizaciones o los aspectos culturales, costumbres y creencias que dificultan que las personas accedan al producto.

#### *b.3. Macroambiente*

En el macroambiente se evaluará los aspectos externos de la organización; tales como los políticos (normas, leyes, políticas favorables o desfavorables para el cambio), económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

### **4.3.2. Perfil de la Población Objetivo**

#### *a. Caracterización de Públicos Involucrados*

Luego de identificar el problema y haber analizado el contexto se tiene que realizar la caracterización de los públicos objetivos involucrados en él. Si bien es cierto que al definir el problema y al analizar la situación se hace una primera identificación de los públicos involucrados directa o indirectamente con el problema; sin embargo, en este punto se define el perfil del público, con especial énfasis en los conocimientos (¿qué sabe?), las actitudes (¿es favorable o desfavorable el cambio propuesto?) y las prácticas (¿qué hace?) con respecto al problema identificado (Herrera, 2017b, pp. 38 - 39).

#### *b. Segmentación de públicos*

Consiste en establecer grupos que presenten en su interior un conjunto de características similares que a su vez los diferencien de otros grupos. Para segmentar se recurre a un conjunto de variables que son útiles para establecer los públicos objetivos de la intervención. A continuación, se desarrollan los dos tipos de públicos objetivos:

- El Público Objetivo Primario (POP) es el grupo al que estará dirigida la intervención de manera directa; es decir, el segmento de la población que tiene mayores posibilidades de responder a la propuesta para asumir el cambio de soluciones que les permita abordar el problema y experimentar con ellas.
- El Público Objetivo Secundario (POS) permite la intermediación entre la propuesta de beneficios del producto y el POP, es aquel que permite articular la propuesta de cambio.

#### *c. Priorización de comportamientos*

Luego de evaluar los puntos anteriores se debe continuar con la priorización de comportamientos. Hay comportamientos que son más difíciles de adoptar que otros; por ello, la estrategia debe concentrarse, en un primer momento, en tratar de modificar los comportamientos factibles de ser cambiados, dejando aquellos más complejos para una etapa posterior. Esto demandará realizar una priorización de comportamientos (Herrera, 2017b, pp. 42 - 43); para ello, se debe diferenciar los siguientes comportamientos:

- Comportamiento actual: comportamiento que el grupo objetivo tiene actualmente y que se busca modificar; es importante conocer por qué las personas tienen ese comportamiento, qué beneficios o perjuicios perciben que obtienen teniendo ese comportamiento, qué barreras dificultan la adopción de un nuevo comportamiento.

- Comportamiento ideal: comportamiento que debería tener el público objetivo, es el mejor escenario; sin embargo, se debe tener en cuenta que muchas veces es muy difícil que el público objetivo lleve a la práctica el comportamiento ideal propuesto.
- Comportamiento factible: comportamiento realista y el que objetivamente puede adoptar el público objetivo. Es el equilibrio entre el comportamiento actual y el ideal.

El público objetivo, sigue un proceso de etapas al momento de adoptar un nuevo comportamiento; por ello, es muy importante conocer en qué momento del proceso de adopción se encuentran. A continuación, se explican las etapas típicas por las que transita una persona durante un proceso de cambio de comportamiento (Herrera,2017b, pp. 45 - 46):

- Conocimiento: etapa en la que las personas conocen determinada situación, son expuestas a los mensajes, le prestan atención, los recuerdan, se sienten atraídos por los mismos y los comprenden.
- Persuasión: para que el público objetivo se sienta atraído por la propuesta que se le ofrece, debe tener interés tener una actitud favorable. Debe estar convencido que el producto es idóneo para él.
- Decisión: es la etapa de toma de decisiones para hacer algo o de tener la intención de hacerlo. En el mercado comercial, esta etapa es conocida como la intención de compra.
- Adopción: es la etapa de la acción, de la modificación del comportamiento actual, de la adopción del nuevo comportamiento y de la aplicación de las habilidades para llevarlo a cabo.
- Reafirmación: es la etapa de consolidación, de reconocimiento de las ventajas del cambio, de promocionarlo y recomendarlo a otros.

Cabe resaltar que el proceso de adopción de nuevos comportamientos no es lineal, no todas las personas recorren todas las etapas, pudiendo también retroceder (Herrera, 2017b, p. 45).

#### **4.3.3. Diseño estratégico**

Para diseñar una estrategia integral se debe considerar todos sus componentes, entre ellos, se encuentran la segmentación de audiencias, la priorización de comportamientos, la formulación de objetivos y metas, la definición del posicionamiento, la definición del producto, plaza, precio, promoción, políticas y alianzas. Estos componentes se relacionan de manera integral; todos ellos son importantes y necesarios.

### *a. Formulación de Objetivos y metas*

La formulación de objetivos se divide en objetivo general y objetivos específicos. El primero define en términos generales el impacto que se desea lograr en determinada población al final de la intervención; los objetivos específicos, plantean el comportamiento que se espera que el público objetivo adopte. Por su parte, las metas son la versión cuantitativa y cualitativa de los objetivos.

### *b. Definición de estrategias y actividades*

Las estrategias deberán formularse tomando en consideración los objetivos y los recursos disponibles de la institución que llevará a cabo la intervención de mercadeo. Las estrategias son de tipo general y tienen un alcance de mediano plazo y las actividades se plantean en el corto tiempo y son más específicas.

Si bien las estrategias del mercadeo en una empresa que brinda servicios se centran en las 7p's (producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos, evidencia física<sup>3</sup>), en el mercadeo social nos centraremos en las 4p's convencionales; adicionalmente, de acuerdo al curso de mercadeo social de la maestría de Gerencia Social de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), se analizarán 2 estrategias más, las alianzas (parcerías<sup>4</sup>) y las políticas.

- Producto: el producto es aquel que la población adopta para mejorar sus condiciones de vida y ejercer sus derechos.
- Precio: el precio en mercadeo social es el costo que el público objetivo asocia con el producto ya sea de tipo monetario o no monetarios; en este caso, puede ser el tiempo, los riesgos psicológicos, el esfuerzo, las dificultades físicas y el costo de oportunidad.
- Plaza: es el punto de encuentro entre el público objetivo y el producto; su función es hacer más accesible al público objetivo la obtención del producto (espacios físicos, líneas telefónicas, internet, unidades itinerantes, etc.).
- Promoción: la promoción es la variable de mercadeo más visible, puesto que, mediante diversas formas de comunicación, se da a conocer el producto y sus beneficios, se informa

---

<sup>3</sup> Referente a physical evidence, término en inglés.

<sup>4</sup> Término en idioma portugués que significa reunión de personas para la identificación de intereses comunes. Se usa como sinónimo de sociedad y compañía. De acuerdo con el material de estudio del curso Mercadeo Social de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Herrera, 2017c, p. 72) se incluyó el término con fines pedagógicos para mantener el criterio de las P's, pero el término en español es "alianzas".

sobre sus ventajas comparativas, se persuade al público objetivo para mantener o cambiar su comportamiento y se educa a la audiencia en el uso del producto.

- **Parcerías (Alianzas):** las alianzas son las relaciones de cooperación estratégica que se acuerdan con determinada institución y/o persona en busca de apoyo al objetivo buscado por el plan de mercadeo.
- **Políticas:** normas que existen en relación al producto que se desea brindar.

#### ***4.3.4. Gestión de la intervención***

Una vez definidas las estrategias el siguiente paso será establecer aspectos vinculados a la gestión de las estrategias de mercadeo social. Para este fin como en todo proceso de gestión es pertinente contar con un plan definido, presupuesto, acciones e indicadores que permitan revisar el avance y los resultados de las actividades que se prevé desarrollar (Herrera, 2017c, p. 75).

En conclusión, en el mercadeo social se puede desarrollar las mismas etapas del mercadeo tradicional con la diferencia de que los clientes y/o beneficiarios deben ser el principal agente en el que se debe pensar a la hora de organizar y ejecutar las estrategias. Es decir, el uso de conceptos y herramientas del mercadeo comercial es pertinente y aplicable en programas diseñados para influir en las conductas de las personas a fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad, lo cual incluye la creación e implementación de programas que buscan aumentar la aceptación de una determinada idea social, causa o práctica de los grupos meta (Kotler 2003 citado en Carpio & Sánchez 2014, pp. 9 - 10).

\*\*\*

En suma, en el presente capítulo se han descrito conceptos importantes para el desarrollo de nuestra investigación como inclusión financiera y conceptos relacionados a esta. Asimismo, se han conceptualizado términos esenciales para la investigación como la exclusión social, el desarrollo rural y el enfoque de género en las mujeres rurales. Por último, se ha podido desarrollar el concepto clave para nuestro estudio de caso, el mercadeo social, el planeamiento que le corresponde y sus etapas.

## CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL

La inclusión financiera en el Perú se consolida cada vez más en torno a las actuales políticas de inclusión social y con la participación de importantes instituciones del sector público y privado. Dicho acontecimiento no es gratuito, ya que responde tanto a políticas e influencias internas como externas. Las más importantes organizaciones internacionales, intergubernamentales y no gubernamentales, que orientan las políticas económicas y sociales en el mundo, han avalado con diversos estudios y eventos la importancia del desarrollo de programas y proyectos en materia de educación e inclusión financiera con el fin de complementar el crecimiento de los países en desarrollo y hacerlo sostenible y sustentable en sí mismo.

Es así que en este capítulo haremos referencia al marco contextual que ha llevado a que se conforme un contexto saludable para el desarrollo de proyectos de inclusión financiera rural. Para ello, se mencionarán las principales organizaciones internacionales, nacionales y locales como autoridades en inclusión financiera, se darán los alcances, avances y retos en el tema de acuerdo con los estudios correspondientes a cada organización. Asimismo, se brindará un acercamiento a la situación actual en la que se encuentra la población rural en la región Puno en materia de inclusión financiera, presentando, de esta manera, los principales retos en este campo.

### **1. Antecedentes Internacionales de la inclusión financiera**

Las crisis económicas mundiales y los estragos causados en los últimos años, pese a la supuesta fortaleza de los mercados financieros mundiales, y su efecto en la población mundial han dejado entrever la real fragilidad de este mercado y del sistema actual, y la necesidad de trabajar en la preparación de la población, ante tales crisis, en el manejo adecuado de sus activos. Asimismo, dentro de la estrategia de lucha contra la pobreza, la Economía, como ciencia social, asume y determina que las personas y poblaciones deben incrementar sus activos para mejorar su calidad de vida, todo ello dentro de los ámbitos y sistemas formales. Dados estos temas vigentes, las instituciones internacionales gubernamentales y privadas están tomando especial atención a los programas de inclusión financiera, al mismo tiempo que determinan la dirección que los gobiernos deben emprender con relación a este tema. Dichas instituciones destinan recursos monetarios y asistencia técnica para que las iniciativas de los diferentes países participantes compartan sus experiencias y generen nuevas estrategias de inclusión financiera, o se difundan conocimiento teórico, indicadores y estudios realizados, creando espacios y encuentros propicios para ello.

A continuación, se realizará una breve reseña acerca del nivel de participación de cada institución organizada en favor de la inclusión financiera a nivel mundial y latinoamericano:

### **1.1. Instituciones a Nivel Mundial**

En los últimos años, distintas organizaciones a nivel mundial se han ido sumando con el fin de incentivar la inclusión financiera en los países con bajas tasas de bancarización o educación financiera. Entre estas organizaciones destacan el BM, la OCDE y la Alianza para la Inclusión Financiera (AIF) son algunas de las principales organizaciones en las que se desarrollan proyectos e investigaciones de inclusión financiera. A continuación, describiremos el aporte de cada una de ellas.

#### ***1.1.1. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) / Red Internacional de Educación Financiera (INFE siglas en inglés)***

La OCDE, creada en 1960, se encuentra conformada en la actualidad por 35 países<sup>5</sup>. Estos países miembros están comprometidos con el crecimiento económico sostenible, el incremento del empleo, con el incremento de los niveles y calidad de vida, la estabilidad financiera, el desarrollo económico -tanto de los países miembros como de los países en desarrollo- y favoreciendo el crecimiento del comercio mundial (García et al., 2013).

Según la OCDE, la educación financiera es uno de los componentes más importantes de políticas de crecimiento económico y desarrollo sostenible, las cuales deben sostenerse en prácticas gubernamentales efectivas. Para fomentar tales prácticas crea espacios de encuentros en los cuales la educación financiera se trabaja dentro de la inclusión financiera y la protección al consumidor. Los encuentros pretenden fomentar el intercambio de experiencias entre las prácticas de los países en materia de proyectos de inclusión financiera desarrollados por los gobiernos, al mismo tiempo se crean grupos de estudio y trabajo entre los distintos países participantes para generar nuevos compromisos y líneas de actividad que sean constantes y den continuidad a los encuentros.

En el 2008, la OCDE crea la Red Internacional de Educación Financiera (International Network on Financial Education INFE por sus siglas en inglés) con el objetivo de mejorar y

---

<sup>5</sup>Países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Letonia, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, República Eslovaca, Suecia, Suiza, Turquía.

promover la concienciación sobre la importancia de la educación financiera en todo el mundo. La red reúne a funcionarios públicos de alto nivel de más de 240 instituciones públicas de más de cien países que no necesariamente incluyen a miembros de la OCDE. (García et al., 2013). La INFE sirve como una plataforma para recopilar datos sobre la alfabetización financiera, desarrollar informes analíticos y comparativos, así como investigar y desarrollar instrumentos de política (International Network on Financial Education [INFE], 2012).

La red ha hecho aportes significativos al marco de análisis y a los debates de política sobre educación financiera, sobre todo en lo que respecta a (García et al., 2013):

- La introducción de programas de educación financiera en los colegios;
- El desarrollo de metodologías para la evaluación de la eficiencia de los programas de educación financiera;
- El desarrollo de un enfoque internacional para la medición de la educación financiera y la inclusión;
- La recopilación y análisis de datos, también a través de la contribución al Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA);
- El empoderamiento de las mujeres a través de la sensibilización y la educación financiera;
- El desarrollo de estrategias nacionales para la educación financiera;
- La importancia de la inversión y el ahorro;
- La concientización sobre las pensiones.

A junio del 2013, los miembros de la INFE provenientes de América Latina y el Caribe ascendían a más de 30 instituciones en 16 países de ALC. En nuestro país, la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP's es la única institución inscrita.

### ***1.1.2. Banco Mundial***

El BM es una institución financiera internacional conformada por 189 países. Su objetivo principal es reducir la pobreza en el mundo y mejorar las condiciones de vida de la población. Desde 1947 ha financiado más de 12.733 proyectos en 173 países. Forman parte del Grupo Banco Mundial el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Asociación Internacional de Fomento (AIF), la Corporación Financiera Internacional (IFC), el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI). Estas instituciones ofrecen préstamos con intereses bajos, créditos sin intereses y donaciones a los países en desarrollo para proyectos de educación,

salud, infraestructuras, comunicaciones y muchos otros sectores de actividad (Afi Guías, 2017, p. 3).

El BM, en los últimos años, ha realizado innumerables estudios en relación a la inclusión financiera; asimismo, ha diseñado y ejecutado herramientas de medición tanto de oferta como de demanda respecto del acceso, uso y calidad de los servicios financieros. La más importante es la encuesta “Global Findex” que, realizada a nivel mundial, ha generado cifras que, aunque no son representativas de cada país, brindan un panorama general de acerca de los avances y retos en inclusión financiera.

De manera más cercana, el BM publicó a finales del 2013 la segunda edición del Informe de Desarrollo Financiero Global. La primera fue publicada en septiembre de 2012 y en ella, se examinó el rol del Estado en el financiamiento a raíz de la crisis financiera global (Banco Mundial [BM], 2012). En esta segunda publicación se presenta y analiza un amplio conjunto de datos sobre la inclusión financiera en el mundo, señalándose los principales obstáculos para alcanzar mayores niveles y proporcionando recomendaciones de políticas sobre la forma de desarrollar sectores financieros sostenibles e inclusivos que promuevan la inclusión financiera y el bienestar general (BM, 2013). Sin duda este es el más importante aporte del informe, ya que, en base a las recomendaciones realizadas, en América Latina se han diseñado distintas mesas de trabajo, conferencias, foros y eventos relacionados al estudio, formulación y presentación de experiencias positivas, a fin de generar modelos particulares a nivel regional y nacional.

De acuerdo al estudio, la inclusión financiera, se ha convertido en un tema de gran interés entre los responsables de políticas, investigadores y otras partes interesadas. Así, en los foros internacionales, como el G-20, la inclusión financiera fue parte de la agenda de trabajo. A nivel de país, alrededor de dos tercios de los organismos reguladores y supervisores están abocados a la tarea de la mejora de los niveles de inclusión financiera en sus naciones. Adicionalmente, en los últimos años, aproximadamente 50 países han establecido metas y objetivos específicos para la inclusión financiera. Este mayor interés refleja la mejor comprensión sobre la importancia de la inclusión financiera para el desarrollo económico y social de un país y del papel fundamental que juega en la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de la población. De otro lado, se debe destacar que este interés también se origina por los elevados porcentajes de la población que no cuentan con acceso al sistema financiero formal. Así, por ejemplo, según el BM, la mitad de la población adulta del mundo -más de 2,500 millones de personas- no tiene una cuenta en una institución financiera formal debido a obstáculos o barreras como son los costos, las distancias de viaje y el exceso de documentos que se solicitan como requisitos; por ello, es

necesario corregir las fallas del mercado que se presentan y desarrollar políticas públicas adecuadas.

### ***1.1.3. Alianza para la Inclusión Financiera (AFI)***

La AFI se funda en el 2008 y actualmente es la organización líder mundial en materia de regulación y políticas de inclusión financiera. Con un gran sentido de pertenencia de sus miembros, la AFI promueve y desarrolla soluciones de política pública basadas en evidencia, que ayudan a la mejora de la vida de los más pobres. Juntos, los miembros de AFI conformada por más de 120 formuladores de políticas e instituciones reguladoras en materia de inclusión financiera, y están trabajando para desarrollar el potencial de los dos billones de personas no bancarizadas del mundo, a través del poder de la inclusión financiera (Alliance for Financial Inclusion [AFI], 2015). Además, la AFI recoge las experiencias más relevantes en el tema y crea espacios de creación de vínculos donde se compartan dichas experiencias. Las instituciones miembros tienen la tarea de formular políticas para el fomento de la inclusión financiera. Estas políticas, principalmente, tienen fines normativos y regulatorios de los sistemas financieros. Es así que la mayoría de sus integrantes son bancos centrales, superintendencias de bancos y otras instituciones encargadas de supervisión y regulación financiera, así como instituciones que formulan políticas encaminadas a medir la situación y avances en inclusión financiera (Estrada, 2013, p.18).

De tal manera, AFI busca contribuir al proceso de implementación de políticas de Inclusión a los servicios financieros de 2.5 miles de millones de personas que a nivel mundial todavía no tienen acceso a servicios financieros, según el último estudio efectuado por el BM.

En forma estratégica, en relación al trabajo técnico necesario para la delimitación de temas relevantes en la Inclusión financiera, la AFI ha creado grupos de trabajo específicos. En la actualidad, se pueden contar los siguientes grupos de trabajo: Empoderamiento del Consumidor y Conducta del Mercado, Medición de la Inclusión Financiera, Islas del Pacífico (único grupo de trabajo regional), Integridad Financiera, Estrategias de Inclusión Financiera, Financiamiento para PYMES y Servicios Financieros Móviles.

Desde una decisión conjunta única en su tipo adoptada en México en 2011, hasta un conjunto medible de compromisos para aumentar la inclusión financiera, los miembros de la AFI han convertido a la Declaración Maya en un esfuerzo de colaboración que crece rápidamente y tiene auge mundial. A la fecha, los bancos centrales y los formuladores de políticas y entes reguladores en materia financiera, de 40 países en desarrollo y emergentes, han establecido metas

para aumentar el acceso a los servicios financieros formales para los 2,500 millones de personas no bancarizadas en el mundo. Se espera que muchos más miembros de AFI, que suman 89 países, pronto hagan sus compromisos. Organismos mundiales importantes, tales como el G20 y el BM, han contribuido con la Declaración Maya, al expresar un creciente apoyo a los compromisos voluntarios que tienen el poder de acelerar el crecimiento económico incluyente y la estabilidad financiera en el mundo en desarrollo (AFI, 2013, p. 1).

## **1.2. Inclusión Financiera a Nivel Regional – Latinoamérica**

En la región latinoamericana, la grave desigualdad económica y social, pese al marcado crecimiento económico en los últimos años, ha determinado la preocupación de los nuevos gobiernos por implementar políticas de inclusión, especialmente de inclusión financiera. Es así que se pueden ver diferentes y notables iniciativas, programas y proyectos de inclusión social en América Latina, propiciados desde el sector público o privado, en algunos casos más estructurados que otros, o con mayor normativa desarrollada. Entre los organismos regionales que fomentan y difunden la inclusión financiera, especialmente a través de la educación financiera se encuentran el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), la Fundación Capital (Proyecto Capital) y el Banco de desarrollo de América Latina (CAF).

### **1.2.1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**

El BID, desde 1959, trabaja para mejorar la calidad de vida en América Latina y el Caribe. Por tal motivo, ayuda a mejorar la salud, la educación y la infraestructura a través del apoyo financiero y técnico a los países que trabajan para reducir la pobreza y la desigualdad (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2017).

El BID, en los últimos años, viene ejecutando importantes investigaciones en el marco de estrategias compartidas de inclusión financiera. Con el fin de integrar políticas nacionales y regionales ha organizado encuentros y conferencias en donde desatacan mesas de trabajo que intentan copiar modelos de diferentes países en relación a su experiencia nacional y determinar así; qué estrategias son aquellas que se pueden implementar a fin de lograr mayor equidad social. En esta dirección destaca la Conferencia Regional: “Estrategias Integrales de Inclusión Financiera”, espacio que concluyó que los niveles de inclusión financiera de la región contrastan con aquellos de otras regiones del mundo en donde aún con un menor ingreso per cápita se logran niveles de acceso iguales o superiores.

Según el BID (2014), la mejora en el nivel de inclusión financiera puede tener beneficios importantes en el desarrollo socio-económico de los países de América Latina y Caribe, como elevar el desempeño de ciertas empresas, reducir la vulnerabilidad de la población de menores ingresos y contribuir a la reducción de la informalidad.

Superar los obstáculos supone el uso de nuevas tecnologías y modelos de negocios asociados, como servicios financieros móviles y el análisis de datos alternativos para estimar riesgos crediticios, y un mayor mercado potencial gracias a la reducción en los niveles de pobreza en la región. Aunado a lo anterior, hay un creciente reconocimiento por parte de los gobiernos y organismos internacionales de la importancia de desarrollar las medidas necesarias en apoyo a una mayor inclusión financiera. Los gobiernos deben trabajar en un enfoque integral para fomentar la inclusión financiera abarcando diversos objetivos y múltiples formas de intervención. Ello se debe a la necesidad de articular nuevos actores, completar los mercados financieros, apoyar las innovaciones tecnológicas y modelos de negocios, generar mayor información y datos, y elevar el conocimiento y las aptitudes en materia financiera tanto de firmas como hogares. Asimismo, las estrategias requieren de la participación de instituciones públicas (BID, 2014).

### ***1.2.2. Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA)***

El CEMLA se estableció oficialmente en 1952 con el objetivo de promover una mejor comprensión de las materias monetarias y bancarias en América Latina y el Caribe, así como los pertinentes aspectos de las políticas fiscales y cambiarias. En la actualidad, el CEMLA está compuesto por 52 instituciones, 30 de las cuales son miembros asociados, con voz y voto en la Junta de Gobierno y Asamblea del CEMLA, y el resto son miembros colaboradores, únicamente con voz. El presupuesto es suministrado mediante contribuciones anuales de los miembros asociados y colaboradores (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA], 2017).

En América Latina la importancia y necesidad del desarrollo de inclusión financiera nace a partir de experiencias desde el sector público, específicamente con los programas de Transferencias Monetarias Condicionadas (TCM). Estas se realizan a los hogares pobres como un incentivo para adoptar ciertos patrones de comportamiento que mejoren sus condiciones de vida, oportunidades y capital social. En la región, existen al menos 17 programas de TMC que atienden a cerca de 27 millones de familias (111 millones de personas), cifra equivalente al 21% de la población (Mejía, 2013, pp. 1-12).

Los programas de TMC en América Latina han tenido desde su creación una asociación natural con el sector financiero, ya que, en varios países, las sucursales bancarias son el principal

medio de pago de las transferencias. Del total de beneficiarios en la región, el 17% recibe transferencias en efectivo; un 56%, lo hace mediante una tarjeta prepago (monedero); y el 27% restante las recibe en una cuenta de depósito. La educación financiera está adquiriendo relevancia como una prioridad de política en América Latina y el Caribe (Mejía, 2013, pp. 1-12).

Según el CEMLA los programas de TMC son iniciativas prometedoras, las cuales han sido complementadas con componentes de educación financiera. En el futuro, estos podrían ampliarse para cubrir a la mayoría de los beneficiarios de TMC, con lo cual se alcanzaría a una gran parte de la población de la región. Sin embargo, el diseño e implementación de programas e iniciativas nacionales podrían beneficiarse de los instrumentos y buenas prácticas internacionales más relevantes (Mejía, 2013, p. 11).

Sobre la base de las iniciativas exitosas existentes en la región, la inclusión financiera podría fortalecerse aún más a partir del desarrollo de políticas y programas basados en la evidencia empírica, gracias al desarrollo de encuestas de líneas de base (proyecto CAF de medición de capacidades financieras en los países andinos con metodología OECD) (Mejía, 2013, pp. 1-12) y evaluaciones de impacto, así como a través del desarrollo de alianzas estratégicas, tanto a nivel nacional como regional.

Es por ello que CEMLA brinda espacios alternativos para las instituciones públicas de la región tomen en cuenta las necesidades específicas de aquellos financieramente excluidos, así como de la población rural, con el objeto de incluir a estos grupos poblacionales en el diseño de políticas y programas de educación financiera. Así CEMLA considera que la oferta de educación financiera a través de canales de distribución innovadores, como los programas de TMC, es un primer paso alentador en la dirección correcta, pero resulta importante que las instituciones públicas desarrollen iniciativas para la obtención de evidencia de su impacto. En particular, las autoridades públicas deben responder a la necesidad de llegar a las poblaciones rurales con el fin de comprender mejor sus necesidades de educación financiera, así como crear soluciones de política basadas en la realidad de las mismas.

### ***1.2.3. Fundación Capital (Proyecto Capital)***

La Fundación Capital nace a partir de un estudio realizado por la Consultora Edge Finance, Fundación Ford y el Instituto de Estudios Peruanos (IEP). El Proyecto Capital es una propuesta que apoya los procesos de implementación de políticas públicas, en países de América Latina y El Caribe, que buscan vincular los programas de protección social, específicamente los programas de TMC, con la inclusión financiera. Se promueve este vínculo trabajando de forma

directa y estrecha con los gobiernos e instituciones financieras de la región en todas aquellas acciones necesarias para la apertura de cuentas de ahorro para los receptores de las transferencias, la difusión de educación financiera, el diseño de estímulos al ahorro financiero y de productos de ahorro adecuados para esta población. Este trabajo se ha llevado a cabo en cuatro fases (Proyecto Capital, 2014):

- Fase I: Diseño e implementación de programas pilotos que vinculen TMC e inclusión financiera en Perú y Colombia.
- Fase II: Seguimiento de actividades de la fase I y scaling up de los pilotos de Perú y Colombia.
- Fase III: Seguimiento de actividades de la fase II. Diseño de un programa piloto que vincule TMC e inclusión financiera en Chile y Ecuador. Diseño e implementación del proyecto piloto “Innovations for scaling up financial education “en Perú y Colombia, cofinanciado con Citi Foundation.
- Fase IV: Implementación y análisis del programa piloto en Chile. Diseño de un programa piloto que vincule TMC e inclusión financiera en Paraguay. En conversaciones con el gobierno de Guatemala para realizar esta implementación.

A largo plazo, el Proyecto Capital busca promover la inclusión ciudadana con equidad y la protección social con el desarrollo productivo e incrementar los activos humanos, sociales, financieros y físicos de las familias pobres. El Proyecto se encuentra en: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, República Dominicana; y mantiene diálogo de política con Brasil y México. Asimismo, lleva a cabo tres roles:

- Asiste: Proporciona asistencia técnica a los países interesados en incorporar políticas de inclusión financiera en sus poblaciones más vulnerables.
- Asesora y acompaña: Apoya el diseño, implementación y expansión de proyectos en los programas de transferencia monetaria condicionada.
- Difunde: Genera conocimiento y promueve el debate. El proyecto procura investigación exhaustiva. Actualmente ha realizado diversas investigaciones.

#### ***1.2.4. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)***

Por su parte el Banco de Desarrollo de América Latina ha desarrollado mecanismos de fomento de inclusión financiera. Estas han sido determinadas como programas complementarios

a las iniciativas de TMC en América Latina, dirigidos a fomentar la inclusión mediante un componente de educación financiera (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2014).

El CAF reconoce que pese al éxito de las iniciativas de TMC, la inclusión financiera no solo implica entrega de dinero por medio de las instituciones bancarias, el uso de tarjetas prepago o la apertura de cuentas de ahorro. El CAF menciona que para exista una verdadera inclusión financiera y el impacto sea sostenible, las personas deberán hacer un uso efectivo de los servicios financieros. Sin embargo, el bajo nivel de educación financiera de la población, la falta de conocimiento sobre los productos y servicios financieros y la poca de confianza en las instituciones financieras son barreras que limitan al acceso y reducen la posibilidad de una inclusión financiera más efectiva (CAF, 2014).

Es así que el CAF aporta con la creación de espacios para la difusión de programas y proyectos de Inclusión y Educación Financiera, al mismo tiempo que desarrolla políticas nacionales en las cuales la Inclusión financiera es un componente determinante para el desarrollo. De otro lado, el financiamiento de estudios de impacto es una parte importante del aporte, ya que es por medio de este tipo de estudios que se podrán evaluar y mejorar las iniciativas realizadas, al mismo tiempo que se reelaboran las políticas y se adecuan a las necesidades de cada país.

## **2. Antecedentes Nacionales de la Inclusión Financiera**

En el gobierno del ex presidente Humala (2011 - 2016) se propuso fortalecer la inclusión financiera como política social principal y transversal. Para obedecer a este objetivo se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el mismo que a través de la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social buscó que los peruanos y peruanas que viven en mayor situación de exclusión tengan la capacidad de ejercer sus derechos básicos y adquieran mayores oportunidades con el fin de que ejerzan una ciudadanía plena y puedan tener mayor autonomía, desarrollarse y aportar al crecimiento de su familia, comunidad y país. Este objetivo institucional, continúa incluso hoy con la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski, así como sus estrategias (2016 - 2021) y programas en temas de inclusión financiera.

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS, 2014) trabaja en cinco ejes:

- Nutrición infantil (0 a 3 años): Reducir la Desnutrición Crónica Infantil a través de intervenciones orientadas a la madre gestante y a los niños entre el rango de edad descrito.
- Desarrollo infantil temprano (0 a 5 años): Impulsar el desarrollo físico, cognitivo, motor, emocional y social en la primera infancia.

- Desarrollo integral de la niñez y la adolescencia (6 a 17 años): Incrementar las competencias en el desarrollo personal, educativo y ocupacional de cada niño, niña o adolescente.
- Inclusión económica (18 a 64 años): Aumentar las oportunidades y capacidades de los hogares para incrementar sus propios ingresos.
- Protección del Adulto Mayor (65 años a más): Proteger y mejorar el bienestar del adulto mayor, asegurando su acceso a una pensión y calidad en diversos servicios.

En el Eje 4, de inclusión económica, una de las herramientas que contribuye al ejercicio de derechos y a la generación de oportunidades es la inclusión financiera. La situación actual en esta materia revela escasa penetración financiera, falta de productos y servicios financieros adecuados e innovadores, y ausencia de adecuados niveles de información, cultura y educación financiera: de una muestra de más de 1,800 usuarias de JUNTOS (IEP-Proyecto Capital 2011 citado en MIDIS 2013, p.3), menos del 50% sabe que tiene una cuenta de ahorros en el Banco de la Nación y menos del 1% sabe lo que es un estado de cuenta o una tasa de interés; por lo que no hacen uso de los servicios financieros de los que disponen, y solo reciben los depósitos por medio de sus coordinadores zonales. Para hacer frente a esta situación, el MIDIS determinó a la población con mayor vulnerabilidad la cual está dada por las condiciones rural, mujer con bajo nivel educativo, pobreza, etnicidad, población que representa el 16% de la población del Perú (4.8 millones de personas).

Asimismo, los lineamientos de inclusión financiera del MIDIS (R.M. 030-2013-MIDIS) están orientados a lograr que todos los miembros de la población en proceso de inclusión cuenten con capacidades financieras que contribuyan al ejercicio de derechos y a la generación de oportunidades. La inclusión financiera necesita del desarrollo de capacidades financieras que permitan cerrar brechas de y “acercar” la oferta financiera, al mismo tiempo que contribuye al ejercicio de derechos, oportunidades, seguridad, mejor uso de recursos escasos, planificación, suavización del consumo, inversión y empoderamiento.

La Estrategia de Inclusión Financiera del MIDIS tiene 3 etapas:

- Diagnóstico de situación y actores. Diseñar, implementar y evaluar pilotos/intervenciones con distintos actores (educación financiera, innovación tecnológica y pagos de programas sociales, entre otros).
- Escalar intervenciones exitosas, aprender de la evidencia e incorporar buenas prácticas internacionales.

- Crear sinergias entre programas sociales de transferencias monetarias e intervenciones que promueven la inclusión financiera.

En esta línea, la CMIF conformada por la SBS, el BCRP, el Banco de la Nación, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Ministerio de Educación diseñaron la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Esta estrategia tiene como objetivo mejorar el acceso y uso de servicios financieros por parte de la población y el desarrollo sostenible de un sistema financiero sólido, rentable y seguro. Para ello, define la Inclusión Financiera como el acceso y uso a servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población.

Es así que en el Perú son varias las instituciones vinculadas, al estudio y desarrollo de programas de inclusión financiera; a continuación, se pasará a mencionar y desarrollar el tipo de intervención de cada una y los aportes más relevantes.

### **2.1. Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFPs (SBS)**

En los últimos años, la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP's asume el liderazgo en relación a la ENIF de manera formal, puesto que de manera independiente se venían desarrollando en esta institución programas aislados de inclusión financiera con el fin de propagar los principales derechos y obligaciones de los ciudadanos respecto de los servicios financieros. Es así que se constituye el primer Departamento de Educación e Inclusión Financiera, el cual tiene entre sus principales aportes el desarrollo del Programa Nacional de Asesoría a Docentes; asimismo, cuenta con el Programa de Cultura Financiera por públicos objetivo como son adultos entre los que cuentan microempresarios y trabajadores dependientes, jóvenes universitarios y jóvenes escolares, niños y población rural.

Otro aporte valioso es el Mapeo de Iniciativas de Inclusión y Educación Financiera en el Perú, en el cual se divisa que del total de instituciones supervisadas en el Perú solo dos: Scotiabank y Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes tienen programas de inclusión y educación financiera con todos los elementos correspondientes, tales como un área determinada, plan y presupuesto anual, así como recursos humanos especializados.

### **2.2. Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)**

La Asociación de Bancos del Perú, fundada en 1967, es una institución gremial que agrupa a los bancos e instituciones financieras privadas de nuestro país y cuyo principal objetivo

es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información (Portal Web Asociación de Bancos del Perú 2017).

ASBANC contribuye con el desarrollo de la inclusión financiera en el Perú desde el Centro de Estudios Financieros (CEFI), en donde desde el Departamento de Inclusión y Educación Financiera alinea los intereses de sus integrantes, bancos que tienen actividad en nuestro país, a los programas de educación e inclusión financiera en el Perú. Para ello, continuamente realizan actividades de discusión sobre los distintos temas de inclusión financiera con las demás instituciones interesadas. Asimismo, posee un Programa de Educación Financiera masiva de modo escrito, creando y difundiendo, en asociación con la SBS, una historieta de distribución gratuita en la cual se abarcan temas financieros de manera simplificada y práctica.

La importancia del quehacer de ASBANC radica en que, al representar directamente los intereses de los bancos como principal actor del sector financiero, tiene en sus manos hacer que las políticas impulsadas desde el sector privado y dadas por el sector público, conversen y funcionen.

### **2.3. Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC)**

La FEPCMAC se funda en 1986 como la entidad que representa y coordina las actividades del sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) a nivel nacional. Asimismo, la FEPCMAC busca representar la unidad de las CMAC y promueve la generación de economías de escala, a través de proyectos conjuntos tanto para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros como en una eficiente administración de recursos (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC], 2017).

La FEPCMAC ha realizado como institución y a través de su alianza con las distintas Cajas Municipales que la conforman ha formulado diversos programas e iniciativas de inclusión y educación financiera para adultos, jóvenes y adolescentes. Entre los más emblemáticos se encuentra el Programa El Gran Salto, dirigido a capacitar a mujeres microempresarias, y el Proyecto de Microahorro Juvenil, en el cual se realizó un proyecto para capacitar de manera lúdica a jóvenes de quinto año de secundaria de cinco colegios de distintas provincias del país (FEPCMAC, 2017).

Es así que bajo los objetivos de ser un facilitador que crea vínculos para el desarrollo de proyectos corporativos que busquen generar economías de escala, tarifas corporativas y sinergias en los negocios en pro de llegar a un menor precio al cliente final, la FEPCMAC crea el área de Proyectos y Cooperación Técnica Financiera. Esta área busca crear espacios de diálogo con las

agencias cooperantes nacionales e internacionales, especialmente con aquellas que tengan líneas de trabajo específicas para el sector microfinanzas en Latinoamérica (FEPCMAC, 2017).

### **3. Antecedentes Regionales de la Inclusión Financiera**

Los últimos años de crecimiento económico en el Perú, se han visto acompañados de un gran desarrollo de las microfinanzas como factor determinante para el impulso necesario de acceso a crédito. Ya desde sus inicios, desde los años 80's, las microfinanzas aportaron al dinamismo del sector financiero orientado a microempresas, empresas familiares y productores individuales.

Es así que en los años 90's se crearon las Cajas Rurales y de Ahorro y Crédito, y Financieras orientadas inicialmente al sector agrario. Posteriormente, estas entidades fueron desarrollando productos de línea de crédito comercial dirigidas a medianas y pequeñas empresas. El importante incremento de este sector ha determinado la alta competencia entre instituciones afines, la misma que, por acción natural del mercado, redujo la tasa de interés promedio de 55% en el 2002 a 32% en 2009, por ejemplo. Esta reducción, según Quispe, León y Contreras (2012):

[Logró un notable] incremento en el número de microcréditos formales de 300 mil en el 2002 a 2,1 millones en 2010, con incremento en el volumen de créditos de 1,5 millones de nuevos soles a 20,2 millones de nuevos soles en el mismo periodo (p. 1).

De esta manera, las clientas que antes no tenían acceso al crédito, empezaron a ser captados por las Cajas Municipales, Cajas Rurales y por otras entidades financieras, con lo cual empezaron también a tener un historial crediticio, elemento clave para el análisis de los riesgos en toda operación de préstamo bancario. La construcción de un historial crediticio de voluntad de pago y la competencia entre entidades financieras permite a los microempresarios migrar a entidades financieras de mayor tamaño y con mejores condiciones crediticias. Es así que estas entidades financieras han venido reduciendo sus tasas de interés, en particular para préstamos a microempresas (Quispe et al., 2012, p. 15).

En cuanto al costo del crédito, las empresas especializadas en microfinanzas enfrentan costos más altos al procesar créditos de montos pequeños dirigidos a clientes sin historial crediticio, lo cual se traduce en un mayor costo de estos créditos, aunque con un nivel sustancialmente menor que el de un prestamista informal. Un crédito a la microempresa de un intermedia rio formal tiene una tasa de interés promedio de 32%, mientras que los intermediarios no regulados como Organizaciones No Gubernamentales, Cooperativas de

Ahorro y Crédito y prestamistas informales, cobran tasas de interés entre 69% y 588% al año (pp. 15 - 16).

Al mes de mayo de 2017, el saldo de colocaciones del sistema microfinanciero llegó a S/. 38,361 millones de nuevos soles, lo que significó un crecimiento del 14.28% respecto a mayo 2016. A nivel de tipos de crédito, los que más crecieron fueron: mediana empresa 23.91%, gran empresa 17.84%, consumo 17.50%, pequeña empresa 14.63%, corporativo 13.32%, hipotecario 11.01% y micro empresa 9.27%. El saldo de los depósitos del sistema microfinanciero al mes de mayo 2017 alcanzó los S/. 31,063 millones de soles, mostrando un crecimiento del 19.14% respecto a mayo 2016. Las agencias de las empresas microfinancieras ascendieron a 2,039, incrementándose en 10.90% respecto a mayo de 2016, con 200 nuevos puntos de atención al público. El número de personal a mayo de 2017 llegó a 45,102 personas, mostrando un crecimiento de 3.68% respecto a mayo de 2016 (Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF], 2017).

En esta misma línea, el Perú fue elegido ocho años consecutivos, hasta el año 2015, como el país que ofrece el mejor entorno de negocios para las microfinanzas y demás servicios financieros en el mundo. El Perú recibió este reconocimiento por haber demostrado un mayor posicionamiento a nivel global en cerca de doce ámbitos relacionados con la inclusión financiera, tales como: la estrategia nacional; el marco de regulación y supervisión financiera; los productos financieros, canales de atención y medios de pago ofrecidos por el sistema financiero; la transparencia de información; la protección al consumidor financiero; entre los principales. Según el informe Microscopio Global 2015, Análisis del Entorno para la Inclusión Financiera, elaborado por The Economist Intelligence Unit, por encargo del BID, luego de efectuarse un análisis del sector microfinanciero de 55 países en desarrollo, el Perú ocupó el primer lugar con un puntaje de 90, seguido de Colombia (86) y Filipinas (81) (The Economist, 2015, pp. 1-12). Para el año 2016, el Perú bajó un punto en comparación al año anterior (89), empatando el primer lugar con Colombia que obtuvo tres puntos más (89) en comparación al 2015.

### **3.1. Microfinanzas rurales**

Las microfinanzas son vistas como una forma de abordar el financiamiento para las micro y pequeñas empresas. Es por esto que el medio en el que se desarrollan ha exigido que cambien y evolucionen en relación a su principal fuente de financiamiento, pasando de ser de origen público a financiamiento de instituciones financieras multilaterales y/o de caridad. Este cambio responde, principalmente, a la necesidad de superar problemas como los altos costos

operacionales, baja recuperación, utilización de los recursos por los grupos de más altos ingresos y la baja cobertura de las necesidades crediticias de la micro y pequeña empresa.

No obstante, las poblaciones de zonas rurales tienen acceso limitado o nulo a servicios financieros como crédito, ahorro, entre otros. Esta situación está dada, principalmente, por problemas como la estacionalidad de las actividades rurales usuales (agrícola, ganadera, artesanal), los riesgos asociados a estas actividades y la escasez de oferta de productos adecuados y adaptados para la población rural. Además de estos problemas, según el Fondo Multilateral de Inversiones, existen barreras como las siguientes (Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN], 2011):

- El alto costo de entrada y entrega de servicios en los mercados rurales
- Las limitaciones de financiamiento y la debilidad institucional que dificulta la implementación de buenas prácticas, la introducción e implementación de tecnologías financieras apropiadas y eficientes
- La ausencia de modelos exitosos plenamente desarrollados o mínimamente conocidos en la región

Asimismo, el problema se intensifica, debido a experiencias pasadas que lejos de tener éxito como instrumento para el crecimiento y desarrollo productivo rural, crearon nuevos problemas de sobreendeudamiento, fracaso en negocios, problemas legales en relación al crédito adquirido, incrementos excesivos de intereses; problemas que a su vez se evidenciaron en fracasos personales y familiares de los usuarios de créditos, incrementando los niveles de desconfianza en la población rural del Perú en relación al sistema microfinanciero, a las entidades financieras y al Estado.

Estas experiencias han hecho necesaria la intervención pública, o la de donantes internacionales o instituciones multilaterales, mediante las que se determina que “en ausencia de intervención del Estado, se puede obtener un equilibrio competitivo en el mercado del crédito con racionamiento y escasez, fundamentalmente debido a diferencias en la información (asimetrías de información entre el prestamista y el prestatario) y cuando el acreedor no conoce bien al deudor o tiene poco control sobre él” (Stiglitz & Weiss 1981 citado en Gutiérrez 2004, p. 8). Por otro lado, Gutiérrez (2004) menciona que se puede llevar a cabo una situación de mayor riesgo al ser elevado el costo para obtener información o al no tener información alguna; esto puede incidir en un mayor costo de cobranza.

Por su parte, las poblaciones rurales, muchas con apoyo de organizaciones de la sociedad civil, han generado nuevas formas y estrategias, fuera del ámbito formal del sistema financiero o de programas desarrollados por el Estado, para cubrir sus necesidades financieras. Algunas de las iniciativas más conocidas son la Banca Comunal y los Grupos Solidarios, las cooperativas, las organizaciones de la Unión de Crédito y Ahorro (UNICA), entre otras. Estas iniciativas pueden tener apoyo o estar enmarcadas dentro de proyectos financiados por organismos internacionales que brindan asesoría técnica a los participantes, además nacen de agrupaciones de base o de grupos que comparten afinidades sociales o culturales, y que han adaptado los productos financieros a sus demandas (garantías, plazos, intereses, otros), al mismo tiempo que se complementan con acompañamiento regular para el buen manejo del crédito recibido o de fomento del ahorro personal y familiar.

Cabe resaltar que la mayoría de estas iniciativas, al igual que en el sistema financiero formal ha priorizado el acceso al crédito como factor fundamental de desarrollo y no el fomento del ahorro o captación de depósitos. Para hacer frente a esta tendencia restrictiva en términos del desarrollo de la cultura financiera, uno de los objetivos de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera es promover el continuo incremento de personas que ahorran en el sistema formal.

El desarrollo de las microfinanzas en Puno no es distinto a esta realidad. Las entidades financieras que actualmente tienen operaciones en esta región han evolucionado en relación a los servicios que prestan y su estrategia de intervención. Veamos esto a continuación.

### **3.2. Inclusión Financiera y la población rural en Puno**

La inclusión financiera, tal como se ha mencionado, se centra en promover el acceso a los mercados financieros y, para ello, se requiere incrementar la cobertura geográfica con el fin de llegar a las personas que se encuentran desatendidas. Asimismo, la inclusión financiera promueve el mayor uso de servicios, innovando el ecosistema de productos con el fin de que se ajusten a las necesidades de los pobladores. Por último, se centra en fortalecer la confianza y el conocimiento de los consumidores con el fin de que puedan tomar decisiones informadas y adecuadas frente a sus necesidades. Ante esta situación, en este apartado describiremos cómo se ha venido desarrollando la inclusión financiera en Puno, realizando una revisión específica sobre las microfinanzas rurales, el contexto de la inclusión financiera con relación a las características de los pobladores de este departamento en términos económicos y financieros.

La región Puno, como la mayoría de la Sierra Sur del Perú posee determinadas características en relación a su población y en la conformación de sus organizaciones. El sistema

financiero no escapa a las diferencias demográficas, culturales, económicas y sociales, por lo que el proceso de inclusión financiera pasa por construir modelos adaptados al cambiante contexto por el que atraviesa basados principalmente en los indicadores determinantes de la población y del mercado financiero. A continuación, se realizará un breve análisis de los aspectos más importantes de la región Puno, en relación con el sistema financiero local.

### 3.2.1. Indicadores demográficos de la Región Puno

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2017), la región Puno cuenta con una población de 1'442,900 a agosto de 2017, dividida entre 50.1% de población masculina y 49.9% de población femenina. Asimismo, la mayor cantidad de población se concentra en San Román con 300,300 habitantes, seguida de Puno con 256,000 habitantes, siendo estas las ciudades con mayor población. En la siguiente tabla se puede observar la distribución de habitantes por provincia y sus principales ciudades.

**Tabla 3: Población de Puno y provincias 2017**

Provincia	Total
San Román	300,300
Puno	256,000
Chucuito	151,600
Azángaro	139,200
Carabaya	96,400
El Collao	86,200
Melgar	78,400
Sandia	71,700
San Antonio de Putina	70,300
Huancané	66,400
Lampa	52,400
Yunguyo	48,100
Moho	25,900
<b>Total</b>	<b>1'442,900</b>

Adaptado de: CPI (2017).

De otro lado, Puno es uno de los departamentos con mayor concentración de población rural en el Perú. Esto está determinado con relación a las cualidades del espacio físico que habitan los pobladores, las actividades económicas que realizan y a los servicios públicos y privados desarrollados en la zona. La población de Puno, tal y como se muestra a continuación, está conformada por 54.5% de población urbana y 45.5% de población rural, según la CPI (2017).

**Tabla 4: Población total, urbana y rural, según ámbito 2017**

Ámbito	Población			Porcentaje		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
<b>Perú</b>	31'826,000	24'481,400	7' 344,600	100	77	23
<b>Puno</b>	1'442,900	785,800	657,100	100	54.5	45.5

Adaptado de: CPI (2017).

Asimismo, la región Puno es la región con mayor población multilingüe del Perú, esto se evidencia en el porcentaje del total de población nacional que tienen como lengua materna el quechua o el aymara, en relación con el porcentaje del total de población de la región Puno que tiene como lengua materna el quechua o aymara.

Si bien, en la siguiente tabla, la cual presenta información según el censo del 2007, nos interesa destacar que en el Perú la población que tiene como lengua materna el castellano representa el 83,9% del total de la población, en la Región Puno esta realidad es distinta, pues la población con mayor porcentaje respecto del total, en un 38%, es aquella que tiene como lengua materna el quechua. Además de ello, un 27% tiene como lengua materna el aymara, el cual también es un importante porcentaje. Esto frente a un 13% del total de población peruana que tiene como lengua materna el quechua o el 1% del total de la población peruana que tiene como lengua materna el aymara, según se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 5: Lengua materna en la región Puno, según censo 2007**

Tipo de lengua materna	Perú		Puno	
	Número	%	Número	%
Castellano	20 723 489	83,9	387 191	33,8
Quechua	3 262 137	13,2	441 780	38,5
Aymara	434 372	1,8	314 922	27,5
Otra lengua nativa	223 941	0,9	983	0,1
Idioma extranjero	21 097	0,1	742	0,1
Sordomudo	28 905	0,1	1 067	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>24 693 941</b>	<b>100</b>	<b>1 146 685</b>	<b>100</b>

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2008).

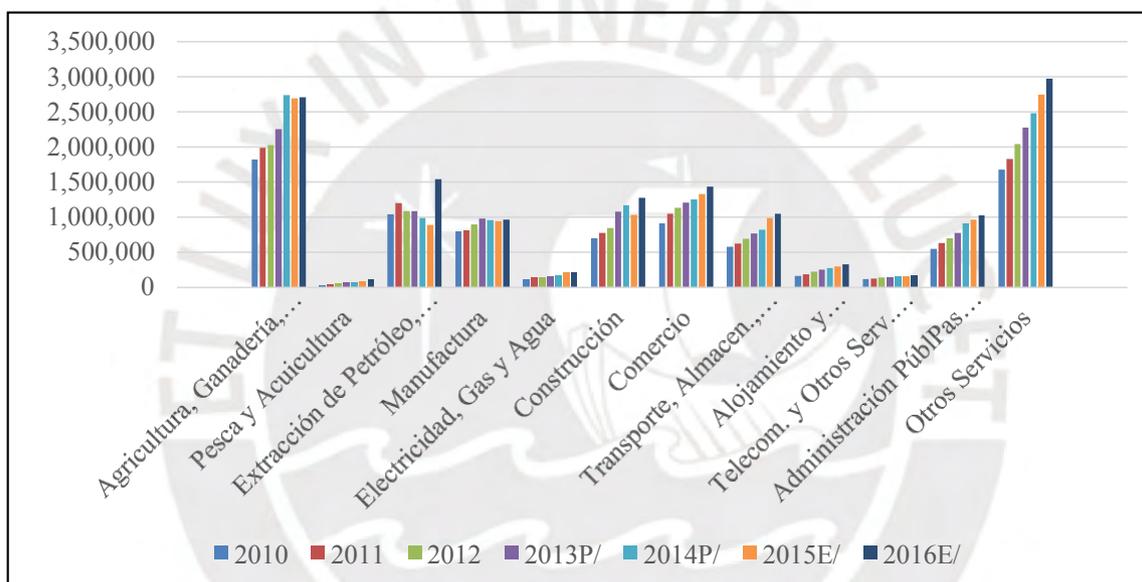
Cabe resaltar que esto no significa que el 38% solo hable quechua o el 27% solo hable aymara, sino que tiene esta lengua como lengua materna, pues es usual que también hayan

aprendido a usar el castellano, debido a las necesidades de comunicación y a la no adaptación de servicios públicos regulares (educación, empleo, entre otros). No obstante, es usual también que en los espacios privados y comunales quienes tienen como lengua materna el quechua o aymara, usen esta lengua, por estar relacionada con la identificación individual y comunal.

### 3.2.2. Indicadores económicos de la Región Puno

De acuerdo al Gobierno Regional Puno (2015), la región aportó en promedio 1.78% al PBI nacional en el periodo 2001-2012. Con el transcurso de los años, el PBI de Puno ha ido mejorando, el sector que contribuye con mayor PBI es la agricultura, ganadería, caza y silvicultura como se muestra a continuación.

**Figura 9: PBI de la región Puno por años según actividades**



Adaptado de: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014).

Respecto al Indicador Compuesto de Actividad Económica (ICAE), indicador de corto plazo que aproxima el comportamiento de las economías regionales, en el segundo trimestre del 2014, el IC AE-Puno creció 2.6%, lo que lo ubica por encima del promedio nacional. El crecimiento del índice de empleo en las ciudades de Puno y Juliaca se explica, principalmente, por el aumento en la demanda laboral del sector servicios (8.1%). El sector agrícola creció 6.6% por la mayor producción de papa (16.8%), mientras que la producción pecuaria tan solo aumentó 1.9%. En cuanto al primer semestre del año, el indicador registró un avance de 2.7% (por debajo del promedio nacional de 3.3%) debido al débil crecimiento del sector pecuario que el buen desempeño del comercio no pudo compensar.

### 3.2.3. Indicadores financieros de la Región Puno

El sector microfinanciero en Puno, hoy en día, es uno de los más dinámicos; no obstante, este ha sido el resultado de una gran evolución que corresponde, especialmente, a los últimos años. Dentro de los factores que determinan el dinamismo del sector financiero en la región Puno, se encuentra el número de instituciones microfinancieras activas en la región año a año. Este número ha evolucionado notablemente, y, como es de esperarse, las primeras instituciones asentadas en la región son aquellas que asumieron los costos más altos de intervenir con productos nuevos en la región o son nuevas estrategias, y de alguna manera, abrieron camino, a que instituciones nacidas en otras regiones trasladen sus activos e inviertan en la región.

**Tabla 6: Número de entidades financieras en la región Puno**

Año	Financieras	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Total
2007	0	3	1	4
2008	0	3	1	4
2009	3	3	1	7
2010	4	4	3	11
2011	4	4	3	11
2012	5	4	3	12
2013	6	5	2	13
2014	6	5	2	13
2015	6	7	1	14
2016	6	7	2	15
2017	6	7	2	15

Adaptado de: SBS (2017).

La tabla anterior muestra el incremento en el número de entidades financieras desde el 2007 hasta la actualidad, pasando de 4 entidades en la región en el 2007 a 15 entidades en septiembre del 2017. Si bien la tabla no muestra la cantidad de bancos en la región, en este rubro se presenta un menor dinamismo que en el sector microfinanciero.

A septiembre de 2016, la región Puno registra 1422 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos y corresponsales) lo que representa el 1.4% de los puntos de atención a nivel nacional (para un total de 104 401 puntos de atención), tal cual puede apreciarse en la tabla 7.

**Tabla 7: Puntos de atención en la región Puno – Set. 2016**

Tipo de entidad financiera	Oficinas	Cajeros automáticos	Cajeros corresponsales	Total
Bancos	42	152	584	<b>778</b>
Financieras	27	21	37	<b>85</b>
Cajas municipales	47	143	341	<b>531</b>
Cajas rurales	23	-	-	<b>23</b>
Edpymes	5	-	-	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>316</b>	<b>962</b>	<b>1422</b>

Adaptado de: SBS (2017).

Asimismo, en lo que respecta a los montos por créditos y depósitos en la Región Puno a septiembre de 2017, se tiene que el tipo de entidad financiera con mayores colocaciones por créditos y depósitos es el banco con 1'675,498 nuevos soles en créditos y 864,563 nuevos soles en depósitos. Asimismo, el segundo tipo de entidad con los mayores porcentajes de colocaciones en la región son las cajas municipales con 1'031,979 nuevos soles en créditos y 250,821 nuevos soles en depósitos. Acto seguido se encuentran las financieras y cajas rurales concentrando el 8% y 6% respectivamente del total de créditos; a diferencia de los depósitos en donde se puede apreciar a las cajas rurales en el tercer lugar con el 10% y luego se encuentran las financieras con el 1%. Es de anotar que las grandes diferencias entre los bancos y demás tipos de entidades financieras se debe a que este tipo está enfocado a la grande y mediana empresa, mientras que las demás están orientadas a la pequeña y microempresa, así como al poblador en general: finanzas personales. La siguiente tabla muestra los montos por créditos y depósitos por tipo de entidad financiera y el porcentaje que representa respecto del total de créditos y depósitos en la región:

**Tabla 8: Créditos y depósitos en la región Puno por tipo de entidad bancaria – Set. 2017**

Tipo de operación	Cajas municipales	%	Cajas rurales	%	Financieras	%	Bancos	%	TOTAL
Créditos	1'031,979	33 %	203,506	6 %	261,480	8 %	1'675,498	53 %	2,591,843
Depósitos	250,821	20 %	125,846	10 %	13,681	1 %	864,563	69 %	877,567

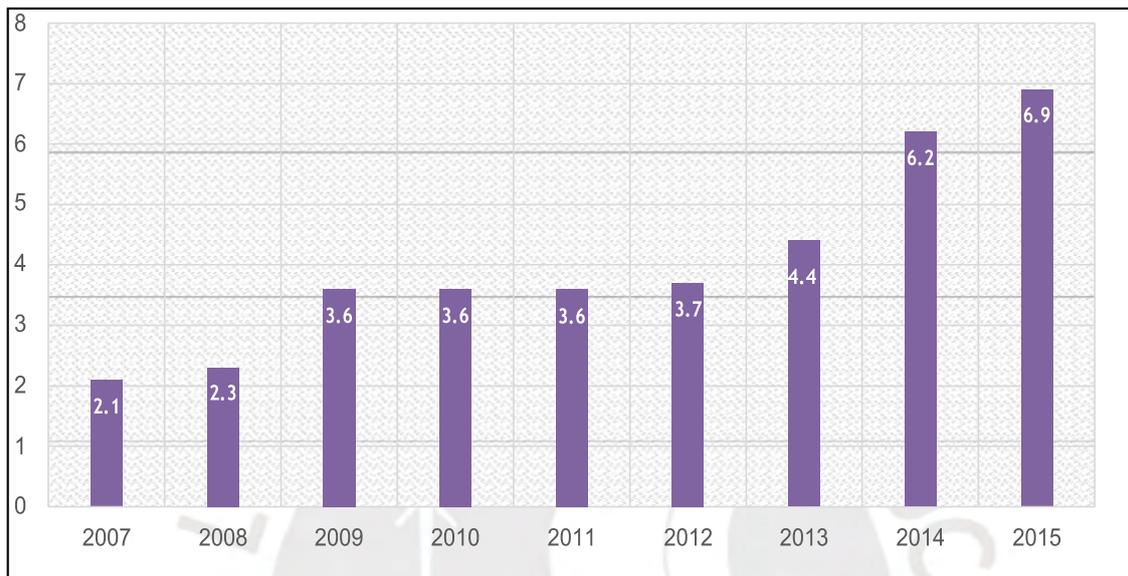
Adaptado de: SBS (2017).

Si bien, en los últimos años, los créditos y depósitos en la región Puno se han incrementado notablemente debido a la mayor participación activa de las entidades financieras abrir sus actividades en la región, así como por esfuerzos públicos para procurar mayor

transparencia e información a los usuarios, la tasa de morosidad, también se ha incrementado, siendo este un indicador no tan saludable para la economía de la región.

Por otro lado, en cuanto a la morosidad, la Figura 10 nos representa la siguiente situación por la cual la tasa de morosidad pasa de 2.1 en el 2007 a 6.9 en el 2016:

**Figura 10: Evolución de la Tasa de Morosidad – región Puno**



Adaptado de: SBS (2017).

Es así que, según los datos mostrados, Puno posee un sistema financiero, que año a año se hace más dinámico, tanto en depósitos como en créditos, con particular fuerza en el sector microfinanciero. No obstante, este dinamismo no se refleja en el desarrollo social dirigido para la población rural de Puno. A pesar de que es sabido que en él habita un gran número de microempresarios, las entidades financieras no apuestan por ellos. Así pues, las autoridades de Puno tienen un gran reto para asegurar el crecimiento del departamento y para usar de manera eficiente los recursos públicos con el fin de lograr mayor progreso e inclusión social sobre todo en las zonas rurales en donde el sector agropecuario es opacado por la industria manufacturera que se desarrolla en el departamento. Para ello, debería existir un trabajo efectivo entre el sector público y el sector privado, en este caso en el sistema financiero, con el fin de que los microempresarios del sector rural puedan mejorar sus vidas y negocios.

\*\*\*

En síntesis, en el presente capítulo se presentaron las diversas organizaciones mundiales que han desarrollado temas o programas de inclusión financiera, las cuales reúnen gran experiencia internacional y tienen como objetivo apoyar a países en desarrollo en temas de

inclusión financiera. Así también se ha podido observar que en los últimos años el gobierno ha incrementado su apuesta por la inclusión financiera. Prueba de ello, son los ocho años consecutivos de líder como el país con el mejor entorno para las microfinanzas y la inclusión financiera gracias a las diversas iniciativas de las instituciones públicas y privadas. No obstante, la oferta de servicios financieros todavía evidencia una concentración de operaciones en el ámbito urbano; es decir, todavía existe mucho por hacer con respecto a la cobertura y la profundización de los servicios financieros en las zonas rurales (CMIF, 2015, p. 3). Esto también se ve reflejado en el departamento de Puno, que si bien ha conocido distintos programas de inclusión financiera aún tiene amplios retos de crecimiento por enfrentar.



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se describirá la metodología utilizada en el presente estudio con la finalidad de contar con una mejor comprensión en la investigación; así mismo, se describirá el alcance que pretende tener la presente investigación para luego pasar a redactar el diseño metodológico y a explicar los procedimientos, herramientas e instrumentos en la recolección de datos. Por último, se especifica la secuencia que se utilizó para analizar los datos obtenidos.

### **1. Enfoque de la Investigación**

Luego de evaluar los enfoques de investigación posibles, se concluyó que la metodología que se utilizaría es de enfoque cualitativo debido a que describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes; además de aplicarse la lógica inductiva, es decir va desde lo particular a lo general (Hernández, Fernández & Baptista 2014, p. 11). Además, este enfoque estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida (Blasco & Pérez, 2007, p. 25). Asimismo, el estudio de mercadeo social en una entidad financiera es un tema relativamente nuevo de investigación en nuestro contexto nacional por lo que no contamos con estudios sobre las relaciones entre las variables implicadas en este fenómeno de modo que sea factible trazar preguntas de investigación e hipótesis de tipo cuantitativos. Por el contrario, nos ha parecido más pertinente proponer un enfoque cualitativo más acorde con la formulación de las preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández et al., 2014, p. 7).

### **2. Alcance de la Investigación**

Para definir qué alcance podría tener nuestra investigación se analizaron los siguientes conceptos según Hernández et al. (2014), cada uno de los cuales depende de los propósitos y el valor que se desea obtener, como se muestra en la Tabla 9.

**Tabla 9: Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones**

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
<b>Exploratorio</b>	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
<b>Descriptivo</b>	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
<b>Correlacional</b>	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
<b>Explicativo</b>	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Adaptado de: Hernández et al. (2014).

Luego de analizar cada uno de los conceptos anteriores, se concluyó que el presente documento estará comprendido por dos tipos: en un principio comenzará como una investigación exploratoria y finalizará como una investigación descriptiva. Si bien el mercadeo social es un concepto que se ha venido estudiando durante los últimos tiempos, no existe estudios sobre la implementación del mercadeo social en entidades financieras; por tal motivo, se ha explorado en campo con la finalidad de obtener información acerca de su desarrollo y relación de las entidades financieras con las clientas. La importancia de un estudio exploratorio es preparar terreno para los otros tipos de investigación y así identificar conceptos y/o variables claves para las investigaciones futuras (Hernández et al., 2014, p. 97). Después de culminar con la exploración se procederá con la investigación descriptiva ya que esta describe fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se pueda someter a análisis

(Hernández et al. 2014, p. 92). Cabe resaltar que las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después puede ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa (Hernández et. al., 2014, p.90).

### **3. Diseño Metodológico**

Como el título del presente trabajo lo menciona, está investigación es un estudio de caso. El estudio de caso es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes (Yin, 1994 citado en Castro 2010, p. 36). Con el estudio de caso se pretende encontrar nuevas evidencias o situaciones de un fenómeno, la diferencia de lo que se está estudiando con su universo, la formulación de nuevas teorías de la realidad social; lo que se busca es encontrar las respuestas a preguntas en un escenario y momento dado, de ahí que no son formulaciones de verdades universales (Castro 2010, p. 31).

Asimismo, dentro de la clasificación de estudio de casos, se utilizó el estudio de caso único. Esta metodología es adecuada cuando el caso es especial y tiene todas las condiciones necesarias para confirmar, desafiar o ampliar una determinada teoría (Castro 2010, p. 38). Por otro lado, Pettigrew (1990 citado en Castro 2010, p.38) indica que un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material de este es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes. Así pues, en esta investigación se realiza un estudio de caso acerca del producto de ahorro Mujer Rural en donde se analiza si la CRAC Los Andes utilizó herramientas y estrategias de mercadeo social y si éstas han sido importantes para el éxito del producto.

### **4. Recolección de datos**

En el proceso cualitativo, la muestra es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia (Hernández et al., 2014, p. 384). Para la recolección de datos de la investigación se empleó la fuente primaria y la secundaria. Para la primera fuente, se desarrollaron las herramientas como entrevistas, focus groups, observación de campo en las agencias y en dos talleres y documentos institucionales de la CRAC Los Andes. Las entrevistas se desarrollaron con diferentes actores (especialista en mercadeo social, empleados gerenciales y administrativos de la CRAC Los Andes, empleados de atención al cliente de la CRAC Los Andes y clientas del producto de la CRAC Los Andes); para

la segunda fuente, se emplea las referencias bibliográficas que se han revisado para la investigación.

Las herramientas mencionadas nos sirvieron para analizar las variables e indicadores propuestos para la investigación. A continuación, se mostrará las fuentes y técnicas de recolección primaria de manera detallada.

**Tabla 10: Técnicas de investigación**

Técnicas de recolección	Fuentes de información primaria
<p><b>Revisión documentaria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la empresa y el producto Ahorro Mujer Rural</li> </ul>	Documentos proporcionados por la CRAC Los Andes
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir la empresa de estudio y el producto Ahorro Mujer Rural</li> </ul>	Presidenta del Directorio de la CRAC Los Andes
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el inicio del producto Ahorro Mujer Rural</li> </ul>	Ex presidente del Directorio de la CRAC Los Andes
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las herramientas y estrategias desarrolladas en el producto Ahorro Mujer Rural</li> </ul>	Gerente de Marketing
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el desarrollo del producto Ahorro Mujer Rural</li> </ul>	Gerentes de Agencias
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el desarrollo del producto Ahorro Mujer Rural</li> </ul>	Asesores
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el desarrollo del producto Ahorro Mujer Rural</li> <li>• Efectos sobre la equidad de género en las clientas de la CRAC Los Andes</li> <li>• Efectos sobre el desarrollo social y económico de las clientas de CRAC Los Andes</li> </ul> <p><b>Focus Groups:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos sobre el desarrollo social y económico de las clientas de la CRAC Los Andes</li> <li>• Efectos sobre la equidad de género en las clientas de la CRAC Los Andes.</li> </ul>	Clientas del producto Ahorro Mujer Rural

**Tabla 10: Técnicas de Investigación (continuación)**

Técnicas de recolección	Fuentes de información primaria
<p><b>Observación no participante:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el desarrollo del producto Ahorro Mujer Rural</li> <li>• Efectos sobre el desarrollo social y económico de las clientas de la CRAC Los Andes</li> <li>• Efectos sobre la equidad de género en las clientas de la CRAC Los Andes</li> </ul>	
<p><b>Entrevistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los principales conceptos de mercado social</li> </ul>	Especialistas en mercadeo social

Adaptado de: Yañez (2013).

Para llevar a cabo la recolección de datos, se tuvo un primer contacto con la CRAC Los Andes en el 2014, con Enrique Murillo, ex colaborador de la CRAC Los Andes, encargado del productor Ahorro Mujer Rural. En este viaje, el Sr. Enrique programó visitas a dos comunidades en las que se les iba a brindar capacitaciones a las clientas del producto Ahorro Mujer Rural con la finalidad de observar la interacción entre la CRAC Los Andes y sus clientas. Fuimos a los distritos de Nicasio y a Cabana en la provincia de Lampa y San Román respectivamente. Tras la fusión de la CRAC Los Andes con Solidaridad, punto que se tocará en el siguiente capítulo, muchos colaboradores se retiran, uno de ellos es el Sr. Murillo. En adelante, retomar el contacto con la entidad fue muy complicado. Se llamó varias veces a la agencia de Puno para solicitar su apoyo, se escribió solicitando su ayuda, pero no se obtuvo respuesta. Tuvimos que escribirle a la Presidenta del Directorio quien nos respondió y nos contactó con Beatriz Quispe con la quien acordamos realizar dos viajes. Al llegar por segunda vez a la CRAC Los Andes, nuestra contraparte, recién iniciaba los contactos con los asesores para coordinar las entrevistas con las clientas. Por tal motivo, no pudimos llegar a muestra meta de entrevistar a 10 personas. Para el tercer viaje, la previsión y la organización mejoraron por lo que pudimos realizar los focus groups y las entrevistas previstas.

#### **4.1. Entrevistas**

En una investigación con enfoque cualitativo, las entrevistas suelen ser más íntimas, flexibles y abiertas (Savin-Baden & Major, 2013; King & Horrocks, 2010 citados en Hernández et al., 2014, p. 403). En esta especie de “reuniones” en donde se conversa y se intercambia información entre el entrevistador y entrevistado se llega a lograr, a través de las preguntas y respuestas, una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick 1998 citado en Hernández et al., 2014, p. 403). Las entrevistas pueden dividirse

enestructuradas, cuando existe una guía de preguntas específicas y el entrevistador se sujeta solamente a estas; semiestructuradas, cuando a pesar de que existe una guía de preguntas, el entrevistador tiene la total libertad de realizar preguntas adicionales con la finalidad de agregar valor a la investigación; por último, están las entrevistas abiertas o no estructuradas la cual se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández et al., 2014, p. 403).

En el presente estudio de caso se realizaron entrevistas semi estructuradas ya que, si bien se realizó una guía, el entrevistador tenía flexibilidad para añadir nuevas preguntas y así profundizar la información obtenida. Las entrevistas se aplicaron a especialistas en mercadeo social con la finalidad de tener la visión personal acerca del mercadeo social en las empresas peruanas y en especial en las entidades financieras; asimismo, se aplicó entrevistas al ex presidente del directorio (2000 – 2010) y a la actual presidente del directorio con la finalidad de que nos describan a la empresa, su historia, su razón de ser y acerca del producto Ahorro Mujer Rural. Por otro lado, se realizaron entrevistas a los colaboradores administrativos y de campo de la CRAC Los Andes con la finalidad de conocer a fondo el producto y sus estrategias. Por último, se realizaron entrevistas a las clientas del producto Ahorro Mujer Rural con la finalidad de conocer la percepción de las clientas acerca del producto.

#### **4.2. Focus Groups**

Con la finalidad de conocer mucho más a fondo a las clientas del producto Ahorro Mujer Rural y las razones por las que decidieron abrir sus cuentas de ahorro, se realizaron cuatro focus groups. Tres de ellos se realizaron en la oficina de Puno y se contó con la presencia de cuatro participantes en el primero, cuatro en el segundo y seis en el tercero. Las catorce participantes provenían de la ciudad de Puno, así como distritos quechua y aymaras ubicados a una y dos horas de distancia de la ciudad. Tres de las participantes tenían como lengua materna el quechua y cinco, el aymara. El cuarto focus groups se realizó en la oficina de Juliaca y se contó con la participación de diez clientas de los distritos de Cabanillas (a dos horas de Juliaca), Santa Lucía (a cuarenta minutos de Juliaca) y Lampa (a cuatro horas de Juliaca). Todas las participantes tenían como lengua materna el quechua, eran casadas o convivientes y tenían hijos de diferentes edades. Los *focus groups* fueron semi- estructurados ya que se deseaba que las clientas se sientan cómodas y en confianza con las preguntas. Las sesiones duraron aproximadamente una hora, tiempo suficiente para establecer una buena relación con las participantes.

### 4.3. Observación no participante

Como se mencionó, líneas arriba, en el 2014, se realizó el primer viaje de campo mediante el cual visitamos los distritos de Nicasio y a Cabana en la provincia de Lampa y San Román respectivamente. El primero ubicado en la región quechua, se pudo observar una reunión local de, aproximadamente, 25 mujeres pertenecientes a dos grupos de ahorro. En estas visitas se contó con el acompañamiento del encargado del producto en ese entonces: Enrique Murillo, y de la ejecutiva de campo Norma Romero López. Norma había sido cliente de la CRAC Los Andes en el proyecto corredor Sierra Sur I con el producto Ahorro mujer rural, ello fue por alrededor de cuatro años. Mientras nos transportábamos de Puno a Nicasio, nos contó cómo fue su experiencia. Ella fue líder de su grupo y tuvo muy buena experiencia, pues gracias a sus ahorros constantes, logró invertir en su propio negocio, y estaba por abrir una sucursal. Gracias al conocimiento y habilidades que logró desarrollar postuló al puesto de ejecutiva de campo y lo logró obtener. Nos comentó acerca de la gran satisfacción que sentía al poder ayudar a otras mujeres como ella a iniciar a ahorrar en una institución formal y empoderar económicamente a mujeres rurales, así como empoderarlas en sus familias y comunidades incluso dejando atrás situaciones de violencia familiar gracias a la independencia económica lograda. Norma nos contó varios casos en los que las ahorristas lograron invertir en sus propios negocios, luego de algún tiempo ahorrando, mujeres que decidieron dejar a sus esposos quienes abusaban de ellas maltratándolas física y psicológicamente desvalorando su rol en el hogar, porque ellas no tenían el dinero suficiente para aportar monetariamente en el hogar y en el cuidado de los hijos. Norma utilizaba toda su experiencia personal para ayudar a las nuevas clientas a vencer sus barreras y a iniciar y ser constantes en el proceso de ahorro. Estos grupos, tenían alrededor de 2 desde su formación. Este acompañamiento fue clave para poder lograr, al menos en el primer grupo, la confianza necesaria, para luego de observar su reunión, realizar algunas preguntas en conversaciones que tuvimos con las señoras.

La reunión que pudimos observar fue convocada para que los colaboradores de la CRAC Los Andes expliquen a las ahorristas en qué consiste el producto financiero de ahorro a plazo fijo, pues, en ese entonces, el incentivo mensual entregado por el proyecto Sierra Sur II estaba a un mes delegar a su fin, por lo que las ahorristas que tenían importantes cantidades en su cuenta, podían empezar a optar por poner ese dinero en una cuenta a plazo fijo a 6 meses o 1 año, con una tasa preferencial. En la sesión, pudimos observar, mientras iban llegando las señoras clientes, que ambos grupos se identificaban con algún símbolo en particular, las integrantes de uno de los grupos tenían morrales bordados del mismo color y con el nombre de su grupo; las del otro grupo

llevaban un sombrero con cintas del mismo color y su nombre también bordado en él. Todas las convocadas llegaron muy puntual y llevaban con ellas sus cuadernos de ahorro, donde, según lo que pudimos observar, tenían todos sus registros de depósitos, retiros e intereses ganados desde la apertura de su cuenta hasta la fecha de la reunión, también tenían pegados sus *bouchers*, estados de cuenta e incluso recortes de periódico de noticias de la CRAC Los Andes, de la Superintendencia de Banca, seguros y AFP, el Banco de reserva, pues este era el único medio por el que podían saber de la existencia y el ejercicio de estas dos últimas entidades mencionadas. Nos llamó la atención un recorte periodístico que nos mostraron en el cual se desarrollaba la noticia del quiebre financiero de Caja Pisco, y la convocatoria que hacía la Superintendencia de Banca seguros y AFP para que los ahorristas de esta Caja se acerquen a recibir sus devueltas sus depósitos; asimismo, se explicaba que Caja Pisco, al ser una entidad formal contaba con el Seguro de Depósitos, por lo que esta devolución era posible.

La reunión inició con la ejecutiva de campo presentándonos y solicitando que la líder de cada grupo de ahorro se presente. Es así que pudimos observar y escuchar a cada una de las líderes, quienes nos agradecían la visita y contaron cómo había sido el proceso desde que iniciaron con las invitaciones y capacitaciones de la CRAC Los Andes, la apertura de sus cuentas y los depósitos mensuales. En esta presentación también nos contaron sobre los retos que tuvieron que vencer, las barreras internas y externas para lograr abrir sus cuentas de ahorro y continuar ahorrando. Mencionaron que la principal barrera fue la desconfianza que tenían a cualquier organización financiera que quisiera convencerlas de realizar depósitos, pues muchas de ellas habían tenido malas experiencias con cooperativas o bancos comunales que antes las habían convencido de realizar depósitos mediante algún método de ahorro, pero terminaron estafándolas. De otro lado, cuando las señoras consultaban con sus esposos, familiares o incluso con profesores y sacerdotes de la comunidad, quienes tienen mucha influencia, ellos aconsejaban que no creyeran ninguno de los ofrecimientos de la CRAC Los Andes. Para cambiar esto, la CRAC Los Andes convocó a personal del municipio, profesores, sacerdotes y demás miembros de la comunidad para explicar en qué consistía el proyecto Sierra Sur II y el producto Ahorro mujer rural; incluso, invitaron y facilitaron el transporte y demás detalles para que puedan visitar las oficinas de la CRAC Los Andes en Puno y Juliaca. Fue luego de este arduo trabajo que, la mayoría de los miembros de la comunidad pudo confiar en la CRAC Los Andes. Otro punto importante que aportó a vencer los miedos y la desconfianza, mencionado por este grupo, fue que la ejecutiva de campo encargada, Norma Romero López, al igual que las señoras que asesoraba, fue ahorrista del producto Ahorro mujer rural en el proyecto anterior, Proyecto Corredor Sierra Sur I, y conocía los miedos y desconfianza que sus clientas, y, luego de vencerlos, compartía con sus clientas, en

su propio idioma, sus experiencias y sus logros. De otro lado, contaron algunos de sus logros como grupo, pues gracias a sus ahorros, habían podido iniciar una cooperativa de producción de quinua orgánica y una fábrica de quesos. Estas empresas fueron posibles gracias a sus ahorros y préstamos que la CRAC Los Andes les facilitó. La reunión con este primer grupo, finalizó con la presentación de parte de Norma y Enrique sobre el producto de ahorro a plazo fijo y la invitación a las clientas a que puedan migrar a este producto luego de la clausura de sus cuentas. También dejaron en claro que estaban invitadas a quedarse en sus cuentas Ahorro mujer rural con la misma tasa que la CRAC Los Andes ofreció desde la apertura de sus cuentas.

El segundo grupo que visitamos en Cabana, también estuvimos acompañadas por Norma y Enrique. Este era un grupo nuevo de alrededor de 30 mujeres que recién se estaba formando bajo la metodología de bancos comunales. La reunión fue en el palacio municipal y era una capacitación en relación a lo que es una institución financiera y cómo funciona. También en este grupo, Norma nos presentó y pidió a dos señoras que se presentaran. No obstante, pudimos notar que la forma de presentación de ellas fue mucho más tímida en comparación con el grupo anterior. En esta capacitación pudimos observar la forma de capacitar de Norma. En primer lugar, usó papelógrafos con imágenes para describir qué es una entidad financiera. Por ejemplo, se usaba el logo de la Superintendencia de banca, seguros y AFP, del Banco central de Reserva, del Fondo de seguro de Depósito; así como, figuras de personas y dinero para explicar la relación entre los individuos y las organizaciones financieras. Para explicar las transacciones básicas que se realizan en una entidad Financiera, Norma realizó una pequeña escenificación en la cual se demostraba cómo trabaja una entidad financiera con el dinero que los ahorristas depositan en ella, cómo realizan los préstamos y qué son los intereses. Finalmente, pudimos conversar con algunas de las señoras y les preguntábamos porqué querían ahorrar, cuáles eran sus metas y la mayoría nos contestaba que su meta era poder pagar los estudios superiores de sus hijos, ya sea en Puno o en otra ciudad. También nos contaban sobre la desconfianza que sentían y los miedos que tenían. Muchas de ellas nos comentaban que antes de haber tenido las sesiones de capacitación con la CRAC Los Andes, no habían tenido ningún acercamiento a una institución financiera formal, que no conocían los requisitos para abrir una cuenta de ahorros o del manejo de una cuenta de ahorros, también nos comentaban que no contaban con el hábito del ahorro, que pocas veces habían intentado ahorrar en casa, luego de haber vendido ganado o de la venta de sus cosechas, pero que no era a mediano o largo plazo y que gastaban rápido el dinero que tenían. Este grupo, a diferencia del primero, debido a que iban a recién abrir su cuenta de ahorros, no contaban aún con logros que pudieran compartir. No logramos reconocer el mismo empoderamiento que en el primer

grupo, pero sí percibimos el entusiasmo que las nuevas clientes tenían para empezar a ser ahorristas y cumplir sus metas.

Luego de estas visitas, ya en las oficinas de la CRAC Los Andes en Puno, pudimos observar el comportamiento de las clientes en la oficina y su interacción con los agentes de ventanillas y demás personal de la CRAC Los Andes. En esta observación fuimos testigos de la confianza que tienen las clientas al entrar a las oficinas y sentirse cómodas. Por ejemplo, vimos cómo las señoras llegaban en grupo a realizar sus depósitos, extendían sus mantas en el piso y se sentaban con sus compañeras e hijos a conversar luego de realizar sus depósitos. También observamos la manera en la cual las señoras realizaban preguntas sobre algún tipo de producto financiero o sobre sus propias cuentas, concluyendo que aquellas clientes estaban muy bien empoderadas para expresar sus dudas y solicitar la ayuda necesaria, incluso en sus propios idiomas. Estas observaciones fueron muy valiosas para conocer el trabajo de la CRAC Los Andes, para observar las estrategias que la CRAC puso en práctica para vencer las barreras que impedían que las clientes abrieran sus cuentas y ahorraran constantemente, tales como la desconfianza, la presión familiar para no ahorrar que involucraba falta de autoestima y autoconfianza, el desconocimiento y la desinformación, las barreras de comunicación en relación al idioma y al hecho de que muchas de las clientes no sabían leer o escribir. Así también, pudimos escuchar las experiencias de las clientas contadas por ellas mismas, sus miedos, objetivos, motivaciones y logros.

## **5. Proceso de análisis e interpretación de datos**

El proceso de análisis de la presente investigación empezó con la recolección de los datos e información obtenida en las herramientas utilizadas (revisión documentaria, observación de campo en las agencias y en dos talleres, entrevistas y focus groups). Luego de la recolección se realizaron las transcripciones y sistematizaciones correspondientes a cada entrevista para continuar con el análisis de los datos con vistas a evaluar los efectos de las estrategias y herramientas del mercadeo social en la CRAC Los Andes.

En cuanto a aplicación de las herramientas cualitativas, tales como entrevistas y focus groups realizados a clientas en distintas locaciones, siempre se contó con el soporte y el acompañamiento de los colaboradores de la CRAC Los Andes, tanto colaboradores administrativos del área de marketing como analistas de campo. Este acompañamiento fue indispensable, no solo en las visitas *in situ* que se realizaron en Mañazo, Ilave y Juliaca, por temas de transporte y conocimiento de la zona, sino que además fue de suma importancia para establecer una relación de confianza con las clientas. Cabe señalar que incluso los colaboradores fueron

claves para vencer ciertas barreras de comunicación con las clientas, ya que ayudaban con el manejo del lenguaje sencillo necesario para que las preguntas realizadas fueran comprensibles, así como con la traducción al idioma quechua o aymara para aquellas clientas que no hablaban castellano o que se sentían más cómodas expresando sus respuestas en su idioma materno. No obstante, este gran apoyo, las barreras de comunicación estuvieron presentes en los focus groups; por un lado, la presión grupal o el temor de consenso y aceptación social repercutía en que las participantes no se sintieran en la libertad de expresar sus ideas. Por otro lado, tuvimos que lidiar con las distracciones generadas por ruidos en el ambiente y por elementos distractores hacia las clientas, ya que varias de ellas acudieron a estas citas con sus pequeños hijos, quienes representaban una preocupación en su cuidado. Estas barreras se hicieron notar en algunas respuestas monosílabas que omitían detalles, los cuales muchas veces necesitaron de un mayor estímulo de parte de la moderadora para lograr un mayor desarrollo.

Respecto de la recopilación de datos cuantitativos de la organización, estos fueron proporcionados por el área de marketing; sin embargo, es preciso señalar que existieron limitaciones en la data ofrecida, pues no existe en la organización una sistematización formal de la experiencia. De otro lado, la CRAC Los Andes es una organización que en los últimos dos años ha sufrido muchos cambios en su estructura organizacional lo que ha generado alta rotación en su capital humano. Esto representó para nosotras un inconveniente, ya que los contactos y relaciones establecidas con su personal un año atrás ya no podían continuar por la rotación del mismo. En este contexto, había que empezar a establecer nuevas relaciones de confianza para que pudieran brindarnos el soporte necesario para la investigación.

Esta rotación del personal, también ocasionó que data importante se perdiera y que se detengan procesos de evaluación, por lo que solo a partir del 2017 se han establecido nuevas estrategias para reactivar el producto y realizar investigaciones de mercado respecto de los resultados anteriores del producto Ahorro Mujer Rural. Esto representó para la presente investigación una limitación en el alcance de la data en relación con el producto materia de nuestra investigación, así como de la información cuantitativa o cualitativa que se generó en el pasado. Asimismo, no se avanzó en la evaluación de este producto por parte del propio la CRAC Los Andes, por lo que, según nuestras observaciones, no se han llegado a evaluar variables económicas y sociales de las clientas que podrían generar importantes resultados para potenciar el producto. Estas últimas, las variables sociales, incluso lucen desenfocadas en esta nueva gestión pues no están recibiendo el tratamiento adecuado para permitir la construcción de indicadores que ayuden a medir los impactos generados.

## 6. Matriz de Consistencia

En la matriz de consistencia que hemos desarrollado se pueden observar las siguientes tres preguntas de investigación, hipótesis, objetivos y variables.

En primer lugar, nos preguntamos ¿qué conceptos son necesarios desarrollar para la comprensión de la creación e implementación de elementos de mercadeo social para el producto Ahorro Mujer Rural? Como hipótesis tenemos que el producto Ahorro Mujer Rural desarrollado por la CRAC los Andes es un producto financiero que implica objetivos de desarrollo social en el marco de los objetivos de inclusión financiera rural. Para ello, el objetivo es presentar el marco conceptual del desarrollo del producto financiero Ahorro Mujer Rural desarrollado por la CRAC los Andes en donde se describirá las siguientes variables:

- Inclusión financiera
- Desarrollo rural
- Enfoque de género
- Mercadeo social

En segundo lugar, nos preguntamos ¿cuál es la situación actual en términos de inclusión financiera en el Perú y cuál es su importancia para la lucha contra la pobreza? Como hipótesis tenemos que la inclusión financiera es una herramienta innovadora y estratégica para el desarrollo económico y social del Perú, en especial para la lucha contra la pobreza; sin embargo, no está siendo desarrollada de manera óptima por las instituciones públicas y privadas del Perú. Para ello, el objetivo es presentar el marco contextual sobre el cual se establecen los antecedentes internacionales, nacionales y regionales de Inclusión Financiera. Aquí se han analizado las siguientes variables:

- Principales antecedentes internacionales sobre la implementación de inclusión financiera para la lucha contra la pobreza
- Principales antecedentes nacionales sobre la integración de la inclusión financiera como objetivo de desarrollo y su implementación
- Principales antecedentes de inclusión financiera en la Región Puno

En tercer lugar, nos preguntamos ¿de qué manera las herramientas y estrategias de mercadeo social puestas en práctica por la CRAC los Andes en la creación e implementación del producto financiero "Ahorro Mujer Rural" influyen o explican los resultados que obtuvo este producto en términos de sostenibilidad financiera para la CRAC los Andes y en relación a los objetivos de inclusión financiera rural enmarcados en el Proyecto Sierra Sur? Como hipótesis

tenemos que la integración de herramientas y estrategias de mercadeo social en puestas en práctica por la CRAC los Andes en la creación e implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" determinó la sostenibilidad financiera del producto para la CRAC los Andes, por medio de la integración de los objetivos de valor social en relación a la inclusión financiera rural incluidos en el producto. Para ello se tiene se han presentado tres objetivos; el primero se centra en caracterizar el modelo financiero de la CRAC Los Andes y tiene las siguientes componentes:

- Plan estratégico anual de la CRAC los Andes
- Modelo Financiero

El segundo objetivo se centra en la descripción del producto financiero Ahorro Mujer Rural y tiene las siguientes variables:

- Antecedentes del producto
- Características financieras
- Resultados Financieros
- Características no financieras complementarias
- Resultados sociales

El tercer objetivo se centra en establecer la relación que existe entre la integración de elementos de mercadeo social en la implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" y los resultados de este producto en relación a la rentabilidad obtenida (valor económico) y en relación a los objetivos de inclusión financiera rural (valor social) y tiene las siguientes variables:

- Plan de mercadeo
- Percepción de las clientas de la CRAC los Andes acerca del producto Ahorro Mujer Rural

La matriz completa con los indicadores se puede visualizar en el Anexo D.

## **CAPÍTULO 4: PRODUCTO DE INCLUSIÓN FINANCIERA PARA MUJERES CAMPESINAS Y MICROEMPRESARIAS DE LA SIERRA SUR DEL PERÚ: AHORRO MUJER RURAL, CRAC LOS ANDES**

En el presente capítulo, se buscará caracterizar el modelo financiero de la CRAC Los Andes en el cual se sostiene el producto “Ahorro Mujer Rural”. Para lograr este objetivo, se presentarán y describirán los principales elementos del plan estratégico de la CRAC Los Andes y sus características financieras. De otro lado, se desarrollará la presentación y descripción del producto financiero “Ahorro Mujer Rural”, para lo cual se desarrollará sus antecedentes, así como sus características y componentes financieros y no financieros.

### **1. Caracterización del modelo financiero de la CRAC Los Andes**

Como se mencionó líneas arriba, en este apartado se presentará y describirá los principales elementos del plan estratégico de la CRAC Los Andes, así como sus características financieras con la finalidad de caracterizar su modelo financiero.

#### **1.1. Plan Estratégico de la CRAC Los Andes**

Presentamos a continuación los antecedentes históricos, la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la entidad financiera; tal como se describirá a continuación.

La CRAC Los Andes fue constituida en el año 1996, con sede en Puno, bajo la denominación de “Caja Rural de Ahorro y Crédito Los aymaras S.A.”. Al año siguiente, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) autorizó su operación dentro del sistema financiero; sin embargo, en 1999 ingresó un nuevo grupo de accionistas (la Asociación Rasuwillca con cerca de 25% del accionariado) y con ello se cambió la razón social a “Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.”, hoy conocida como Caja Rural Los Andes. Así pues, se optó por cambiar la estructura organizacional e implementar nuevas estrategias lo que trajo mejores resultados en la organización. A partir del 2010, ingresó un nuevo accionista mayoritario (Peruvian Andes Corporation - PAC), el cual aportó nueva experiencia en la organización implementando mejores controles de gestión y respaldando los planes estratégicos a mediano y largo plazo. A mediados de año de 2016 ingresó Creation Investments Andes LLC como un nuevo accionista mayoritario (75.3%), el cual implementó mejores controles de gestión además de fortalecer el patrimonio. Para diciembre de 2016, la SBS autoriza a la CRAC Los Andes la adquisición del 100% de acciones de Edpyme Solidaridad y Desarrollo Empresarial S.A.C.,

logrando posicionarse y abarcar mayor amplitud del mercado peruano (Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes [CRAC], 2017, p. 11).

Actualmente, a agosto de 2017, la CRAC Los Andes cuenta con un total de pasivo y patrimonio de S/. 431,761.02. Posee una participación de mercado en créditos de 26.12% con un total de S/. 336,782.40 colocados a 69,659 deudores a nivel nacional. Respecto de los depósitos captados, también a agosto de 2017, la CRAC Los Andes tiene una participación de mercado de 32.23% con una captación de S/. 313,857.43, las que se perciben a través de 32,413 depositantes entre personas naturales y jurídicas a nivel nacional. Es notable la CRAC Los Andes, en colocaciones de crédito, ocupa el segundo lugar entre las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú, mientras que en captación de depósitos ocupa el primer puesto (SBS, 2017).

Como se mencionó, la labor de la CRAC Los Andes empezó en Puno, donde desde sus inicios, sustentados en su identidad social y cultural, deciden apostar por el desarrollo de la economía rural. Es así que en base a un arduo trabajo de campo para conocer las necesidades de los pobladores rurales de Puno crean estrategias de interacción con el cliente (lazos de confianza, educación financiera, transparencia, entre otros) y productos adecuados a la realidad educativa, social, cultural y financiera de su público objetivo.

En tal sentido, como entidad microfinanciera, principalmente, otorga créditos y administra fondos de ahorro. Su pilar fundamental es la educación financiera impartida como un producto no financiero que acompaña a sus clientes; por ejemplo, para la creación y/o desarrollo de negocios rurales, para la adecuada inversión de los créditos solicitados, para el planeamiento efectivo de ahorros, entre otros temas de importancia para tener un manejo financiero personal y familiar sano, a fin de mejorar la calidad de vida de sus clientes.

La visión de la CRAC Los Andes es “Ser el Banco Rural Líder del Perú”. De otro lado, su misión es “Ser el socio financiero que fomenta y fortalece el futuro de las familias rurales del Perú” (la CRAC Los Andes, 2017). Como se puede observar, el eje principal de la actividad de la CRAC Los Andes es la orientación hacia sus clientes, no como tales, sino como socios, pues a medida que ellos crecen, la CRAC Los Andes también lo hacen. Esto tal como expresa Rosanna Ramos (Presidente del Directorio) en la entrevista concedida:

Nuestros clientes son el corazón de Caja Los Andes, ellos son nuestra razón de ser. Nosotros no vemos a nuestros clientes como personas pobres ni necesitadas sino como lo que son; emprendedores de gran potencial. No solo queremos ser una entidad financiera

sino también ser el socio estratégico de nuestros clientes y sus comunidades (comunicación personal, 22 de septiembre, 2017).

De otro lado, los objetivos estratégicos están dados por dos pilares. El primero se centra en seguir atendiendo de forma muy enfocada al emprendedor y emprendedora rural, y el segundo se centra en desarrollar una relación de partnership a largo plazo con los clientes. A partir de los pilares mencionados se desarrollan innovaciones en productos y servicios para dar valor agregado al emprendedor rural, bajo el enfoque del impacto social. Es decir, estos objetivos son los que definen los procesos estratégicos de la CRAC Los Andes.

El Plan 2016-2018 de Caja Los Andes (actualizado en setiembre del 2016) se desarrolla sobre la base de una matriz estratégica, compuesta por cuatro perspectivas generales del Balanced Scorecard, del cual se desprenden 24 objetivos estratégicos, medibles en base a 37 indicadores. Dichas perspectivas son: (i) Financiera: en base a la maximización del valor económico de la Caja, mejorando la calidad de la cartera, incrementándola a ella y su base de clientes; (ii) Clientes: a partir de mayor acceso en el sector rural, incrementando la red de atención, otorgando productos y servicios especializados para el ámbito rural, y el involucramiento social con las necesidades de la región; (iii) Procesos Internos: con mejoras en las políticas y en los procesos de generación de créditos, fortaleciendo los Comités de Créditos, con la ejecución y puesta en marcha de mejoras en la administración y en el control del sobreendeudamiento, con la gestión de riesgos y recuperaciones, de mejoras en la gestión de mercadeo, en la gestión de costos y de recursos y de los procedimientos en back office; y (iv) Aprendizaje y Desarrollo: a través de la contratación y retención del personal adecuado, de las mejoras de las competencias del personal, de mejorar el sistema de gestión institucional, del fortalecimiento de la plataforma tecnológica y de mejorar los procesos de soporte. Los resultados al cierre del 2016 presentan indicadores favorables habiendo alcanzado el cumplimiento general del 82.3% de indicadores (Class & Asociados S.A., 2017, p. 5).

Si bien las experiencias de crecimiento son innumerables (la CRAC Los Andes 2014) y una descripción de ellas abarcaría un nuevo apartado en el presente trabajo, se pueden describir algunas estrategias generales para con sus socios:

- Aspectos financieros:
  - Crédito: la CRAC Los Andes ha creado productos financieros adecuados a la realidad de sus socios reflejados en: el cobro de las tasas más bajas de la región, la reducción de requisitos para la evaluación del crédito, contratos y formas de pago flexibles. Así

tenemos productos como: “Crédito Agropecuario” (TEA de 40.9238% - 60.0000% en moneda nacional, solo se necesita un activo como aval); “Crédito Solidario (TEA: 54.1033% - 69.5881% en moneda nacional, solo se necesita formar un grupo de crédito el cual se avala a sí mismo); entre otros.

- Ahorro: la CRAC Los Andes ha creado un producto bandera mediante el cual las mujeres campesinas y microempresarias pueden ahorrar de manera individual o formando grupos de ahorro, adquiriendo una tasa de interés pagado de 4.00% T.E.A.
- Aspectos no financieros – Educación financiera:
  - Independientemente del tipo de cliente (créditos o depósitos), la CRAC Los Andes ha creado talleres de capacitación financiera de manera constante; además brinda un seguimiento y asesoría continua de manera personal y grupal a los clientes según sus necesidades. También brinda talleres de desarrollo personal, calando así en temas sociales y culturales clave para el desarrollo de sus clientes. Cabe mencionar que dichos talleres no tienen costo, pues son parte de los beneficios que ofrece la CRAC Los Andes a sus socios.
- Aspectos sociales y culturales:
  - La CRAC Los Andes toma muy en cuenta estos aspectos, ya que la experiencia le ha enseñado que son fundamentales para su éxito. Es así que, por ejemplo, una de las estrategias adoptadas para con sus socios es evitar el desplazamiento de estos, ya que identificaron que esta es una de las razones por las cuales la población evita trabajar con entidades financieras, dado el costo y tiempo que significa para ellos trasladarse desde su localidad hasta el punto de atención. Independientemente de si se trate de un crédito o una cuenta de ahorros, la CRAC Los Andes les da a sus socios la opción de definir una fecha en la cual sus representantes se desplacen hacia las viviendas de los usuarios, para realizar las transacciones necesarias.
  - Otra estrategia que cabe destacar es la contratación de personal de la zona con gran confiabilidad entre los pobladores, además de manejo de la lengua local (quechua o aymara). Así, no solo existe una mejor comunicación entre sus socios y la CRAC Los Andes, sino que existe un grado de identificación y compromiso mayor.

Es bajo este tipo de innovación financiera, que la CRAC Los Andes ha sido reconocida y premiada innumerables veces, a nivel nacional e internacional, e incluso ha sido estudiada como ejemplo por entidades internacionales a fin de replicar el modelo. Muchos de estos

reconocimientos están explícitamente dirigidos al producto “Ahorro Mujer Rural”, el cual se creó como estrategia para sus clientas a partir de la participación de CRAC Los Andes en los proyectos Sierra Sur I y Sierra Sur II, con el fin de que, por medio de este producto, se pueda superar barreras como la mala imagen y desconfianza ante las entidades financieras, por malas experiencias anteriores, la falta o inadecuada información sobre las características y los beneficios de los productos financieros, los factores físicos y socioeconómicos que elevan los costos de transacción, los productos financieros inadecuados a las necesidades del sector rural, y la percepción de que a las entidades financieras no les interesan los pequeños ahorros.

La propuesta representa una serie de ventajas frente a las formas tradicionales de ahorro con desventajas como el riesgo de desgaste de recursos: enfermedades y vejez del ganado, el riesgo de venta a precio de remate ante necesidad urgente de liquidez, el riesgo de pérdida por inseguridad ante posibles robos y otros; el problema de divisibilidad: venta de un animal entero a pesar de que la necesidad de liquidez sea menor; y el costo de mantenimiento del ahorro tradicional: el ganado consume pastos. Las ventajas que proporciona el producto “Ahorro Mujer Rural” se desarrollarán más a fondo líneas abajo.

## **1.2. Indicadores contables - financieros**

En este segundo punto, se analizarán los principales criterios contables de la CRAC Los Andes. A continuación, se describirá la ubicación de su clasificación de riesgos en el sistema financiero, para luego dar pase a la cartera de productos.

Según la clasificadora Class & Asociados S.A. (2017), en un estudio realizado con información financiera auditada al 31 de diciembre de 2016, la CRAC Los Andes ocupa el segundo lugar en el subsistema de Cajas Rurales a nivel nacional con una participación de 17.96% del total de colocaciones brutas y de 24.42% del total de las obligaciones con el público. Esta clasificadora ha otorgado a la CRAC Los Andes una clasificación de fortaleza financiera de B- y una perspectiva ESTABLE. A diciembre de 2016, la CRAC Los Andes presenta un total de activos de 263,529 miles soles, con una colocación directa de 191,069 miles de soles y con un patrimonio de 56,131 miles de soles. La CRAC Los Andes presenta el mejor ratio de liquidez en los últimos tres años, 1.23; no obstante, su morosidad global ha aumentado, aunque no en gran medida, llegando a 7.79%.

**Figura 11: Indicadores Financieros de la CRAC Los Andes 2016**

<b>Indicadores financieros</b>			
<b>En miles de soles de diciembre del 2016</b>			
	<b>Dic. 2014</b>	<b>Dic. 2015</b>	<b>Dic. 2016</b>
Total Activos	203,709	187,670	263,529
Colocac. Directa	168,127	155,369	191,069
Stock de Provisiones	10,968	11,890	13,507
Pasivos exigibles	175,264	158,766	206,731
Patrimonio	27,924	28,480	56,131
Resultado Operac. Bruto	38,400	38,840	38,901
Gastos de apoyo y deprec.	-25,266	-27,603	-33,223
Provisiones por colocac.	-6,613	-9,123	-4,190
Resultado neto	4,229	1,261	1,118
Morosidad Global	5.81%	7.76%	7.79%
Déficit Provisiones vs. Patrimonio	-4.30%	0.58%	2.45%
Tolerancia a Pérdidas	16.72%	19.94%	25.08%
Ratio de Capital Global	14.92%	15.30%	14.70%
Liquidez básica/Pasivos	0.22	-0.02	1.23
Posición cambiaria	-0.08	-0.10	-0.07
Resul.neto/Capital	19.93%	4.96%	2.72%
Gastos de apoyo/Act.prod.	17.16%	19.29%	19.98%
Ranking en colocac. vigentes	3/10	1/8	2/6
Ranking en depósitos	4/10	2/8	2/6
N° de sucursales	21	21	33
N° de empleados	512	527	520

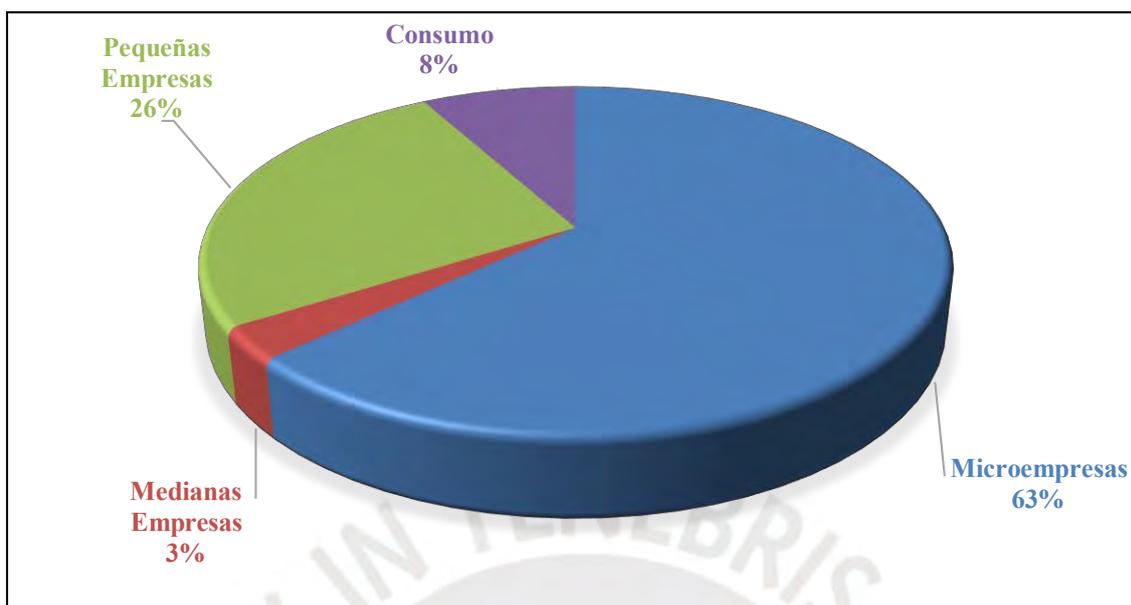
*\*Las cifras han sido ajustadas a soles constantes de diciembre del 2016.*

Fuente: Class & Asociados S.A (2017).

Respecto a la cartera de productos, la CRAC Los Andes tiene como punto central de desarrollo las áreas rurales del Perú, por ello, sus productos se centran en la atención de actividades de comercio y actividades agropecuarias. Estas actividades significan 40.19% y 29.17%, respectivamente de la cartera total de la CRAC Los Andes. Actualmente, luego de la adquisición de Edpyme Solidaridad, la CRAC Los Andes se encuentra en 15 provincias del Perú: Puno, Amazonas, Arequipa, Cusco, Lima, Ayacucho, Apurímac, Huancavelica, Huánuco, Junín, Lambayeque, Pasco, San Martín, Tacna y Ucayali. Así pues, la CRAC Los Andes culminó el 2016 con 57 oficinas a nivel nacional luego de la fusión con Edpyme Solidaridad (Class & Asociados S.A, 2017, pp. 1 – 14).

De otro lado, en lo que respecta a créditos a micro y pequeñas empresas, para la CRAC Los Andes las colocaciones a micro empresas representan 63.45% de su cartera total, mientras que colocaciones a pequeñas empresas que representan 25.58% de su cartera total, como puede apreciarse en la siguiente figura:

**Figura 12: Estructura de la cartera de Colocaciones – Dic. 2016**



Adaptado de: Class & Asociados S.A (2017).

En relación a los pasivos de la CRAC Los Andes, la principal fuente externa de fondeo es la captación de depósitos. La CRAC Los Andes ha desarrollado productos de depósito de ahorros, depósitos a plazo fijo y depósitos CTS. Asimismo, un producto importante en relación con el volumen de clientes que representa es el producto “Ahorro Mujer Rural”. De otro lado, la CRAC Los Andes también brinda servicios financieros de compra/venta de moneda extranjera, cobros, pagos, transferencias y giro de fondos, operaciones con cartas fianza (se otorgan como garantía en licitaciones de entidades públicas y privadas a nivel nacional), y venta de microseguros (Class & Asociados, 2017, p. 5).

## **2. Producto Ahorro Mujer Rural**

En el presente acápite, se describirán los objetivos, target, características y componentes, estrategias y resultados del producto “Ahorro Mujer Rural”. En primer lugar, se describirá el objetivo de este producto financiero y hacia qué tipo de cliente está orientado a atender; asimismo, se explicará con detalle las características y componentes financieros, enfocados a los términos de rentabilidad en función a la CRAC Los Andes, y sus características y componentes no financieros. Finalmente, se describirá, desde la información brindada por el personal responsable del producto en la CRAC Los Andes, las estrategias de implementación de dicho producto y los resultados obtenidos.

## 2.1. Antecedentes

En los años noventa, cuando nuestro país estaba pasando por una gran crisis económica e internacionalmente no era atractivo para la banca, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) decide trabajar en el Perú auspiciando diferentes proyectos enfocados en promover el desarrollo rural. El FIDA es un organismo especializado de las Naciones Unidas dedicado a erradicar la pobreza y el hambre en los países en desarrollo; por tal motivo, nuestro país era un candidato ideal para trabajar. Las actividades desarrolladas por el FIDA tenían como marco los siguientes objetivos estratégicos (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA], 2006):

- Reforzar la capacidad de los pobres de las zonas rurales y sus organizaciones
- Fomentar un acceso más equitativo a los recursos naturales productivos y la tecnología
- Aumentar el acceso de los pobres a los servicios financieros y los mercados

A partir de este marco, se implementa el Proyecto de Fortalecimiento de los Sistemas de Extensión en la Sierra (FEAS), en el año 1991, el cual tuvo como objetivo “poner al alcance de las comunidades andinas servicios de asistencia técnica y extensión y la creación de un mercado de servicios” (FIDA, 2004, p. 123). A través de ello, se fortalecieron las capacidades de las comunidades andinas para tomar decisiones respecto a qué tipo de servicios contratar, a quién contratar, cómo y cuánto pagar, y tener la capacidad de administrar fondos de origen público. El FEAS llegó a casi 400 comunidades, lo que representó un total de, aproximadamente, 30,000 familias en 5 departamentos (Cajamarca, Piura, Moquegua, Tacna y Puno).

En el año 2001, en el marco de esta misma fuente cooperante (FIDA), se desarrolló el Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno - Cusco (Corredor), en el cual se incorporan innovaciones a partir de las experiencias desarrolladas en los proyectos anteriores. Por tal motivo, Corredor aprovechó el crecimiento de las ciudades intermedias entre Puno y Cusco, debido a que este crecimiento ha generado un importante mercado para las economías campesinas, las microempresas y las pequeñas empresas. Además, a diferencia del proyecto anterior, Corredor sí logra implementar acciones para el desarrollo de los servicios financieros. El proyecto Corredor fue ejecutado por el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES) dependiente, en ese entonces, del Ministerio de la Presidencia. El objetivo del proyecto, según Corredor Puno-Cusco (2008) era:

Contribuir con la reducción de las condiciones de pobreza de las familias rurales y fomentar el diálogo y realimentación de políticas públicas, mediante el desarrollo de las

capacidades en la gestión de negocios y el incremento de sus ingresos, así como el fortalecimiento de los mercados (p. 14).

Para ello, se tuvo un presupuesto de 30.8 millones de dólares (18.9 millones provenientes del FIDA, 4.9 millones provenientes del sector público y 7 millones provenientes de otras contrapartes), los cuales fueron asignados a los dos componentes del proyecto. El primer componente estuvo orientado al desarrollo y fortalecimiento de los mercados de asistencia técnica, y el segundo buscó asistir a los pobladores rurales pobres en el uso de servicios financieros. En este componente se llevó a cabo un programa dirigido para mujeres, el cual tenía como objetivo facilitar el acceso de las mujeres usuarias a las entidades financieras de la sierra sur del país; además de fomentar una cultura de ahorro entre la población femenina de la zona.

El programa de ahorro para mujeres del proyecto Corredor trabajó con diferentes grupos de mujeres de las comunidades de Cusco y Puno. A estos grupos se les llamó Grupos de Ahorro (GA). Los GA estaban integrados, en promedio, por 22 mujeres. A cada GA se le asignó un facilitador financiero quien tenía como objetivo capacitarlas en temas financieros con el fin de que las mujeres estén familiarizadas con estos conceptos y así aprendan a utilizar y administrar sus recursos financieros y liquidez. Las capacitaciones terminaban con una visita guiada a una institución micro financiera de la región. Esta visita fue de mucha importancia para el programa, debido a que las mujeres podían ver cómo operaba una institución financiera y al mismo tiempo podían esclarecer sus dudas. Al finalizar la visita, las mujeres procedían a abrir una cuenta de ahorros; sin embargo, cabe resaltar que no todas las mujeres decidieron hacerlo por diferentes razones. Entre los motivos más resaltantes, estaba el temor a perder su dinero. Para enfrentar este problema, el proyecto Corredor ofreció bonificaciones al esfuerzo; esto quiere decir que a cada mujer que abría una cuenta se le asignaba un incentivo equivalente al 100% de su depósito inicial. Una vez abierta la cuenta, los GA se organizaron y realizaron un plan con el fin de que se les facilite la acción de depositar su dinero, ya que la distancia entre sus comunidades y las ciudades (Puno o Cusco), donde se encuentran las oficinas de las instituciones financieras, era un factor de desmotivación que jugaba en contra. En resumen, lo que el proyecto hacía hasta este punto era ayudar a las mujeres a “acceder” al sistema financiero formal por medio de sus cuentas individuales de ahorro. Para ello, en un inicio se pensó trabajar con bancos de gran trayectoria; sin embargo, los bancos no veían rentable trabajar con mujeres microempresarias y campesinas, y negaron su participación aduciendo que este no era su público objetivo. Por tal motivo, se concluyó que las entidades financieras indicadas para trabajar con estas mujeres eran las Cajas

Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), entre las cuales se encontraba Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.

En este nuevo panorama, se determinó que el proyecto, para hacer atractivo el número de clientes, otorgaría 3 tipos de incentivos monetarios a las mujeres participantes:

- El primer incentivo se les asignaba al momento de abrir sus cuentas, como ya se mencionó, con el fin de que las mujeres confíen en una entidad financiera. Este incentivo era el 100% de su depósito inicial.
- El segundo incentivo se les entregaba como una recompensa al esfuerzo por ahorrar. Mensualmente se les otorgaba el 25% del dinero depositado por cada ahorrista.
- El tercer tipo de incentivo era por capitalización; es decir, que se les asignaba una bonificación cuando las mujeres retiraban su dinero para destinarlo en educación para sus hijos, salud para su familia o para invertirlo en un negocio. La bonificación o devolución ascendía al 20% del monto retirado.

A finales del 2007, el proyecto Corredor ayudó a 7,406 mujeres a abrir una cuenta de ahorros. A inicios del proyecto se tuvo como objetivo abrir 2,000 cuentas; sin embargo, luego de la experiencia tenida en los primeros años del proyecto (2002 y 2003) se redefinió el objetivo a 7,000 cuentas.

**Tabla 11: Número de cuentas abiertas por año – Proyecto Corredor Puno - Cusco**

Oficina Local del Proyecto	Número de cuentas					
	2002	2003	2004	2005	2006	Total
<b>Urubamba</b>	15	292	2	658	1519	2486
<b>Sicuani</b>	0	406	55	711	1124	2296
<b>Juliaca</b>	174	454	88	620	1288	2624
<b>Total Proyecto</b>	<b>189</b>	<b>1152</b>	<b>145</b>	<b>1989</b>	<b>3931</b>	<b>7406</b>

Adaptado de: Trivelli, y Yancari (2008).

Como muestra la tabla anterior, se pudo llegar a la meta de las 7,000 cuentas abiertas, pero también se puede observar que el año en el cual se abre la menor cantidad de cuentas fue el 2004.

Para resumir los proyectos mayormente auspiciados por el FIDA hasta aquí referidos se muestran la siguiente tabla:

**Tabla 12: Proyectos auspiciados por FIDA en el Perú**

Proyecto	Periodo de ejecución	Aporte
Fomento de la transferencia de tecnología a las comunidades campesinas de la Sierra (FEAS)	1991 - 1999	Paso del sistema tradicional basado en la oferta a uno basado en la demanda. Transferencias de fondos a las comunidades a fin de que sean ellas mismas las que contraten los servicios de técnicos privados.
Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno - Cusco (Corredor Puno - Cusco)	2001 - 2008	Concepto de corredor socioeconómico. Relaciones urbano-rurales, actividades de microempresarias, las oportunidades negocios y el desarrollo de los mercados locales de bienes y servicios

Adaptado de: Del Águila (2014).

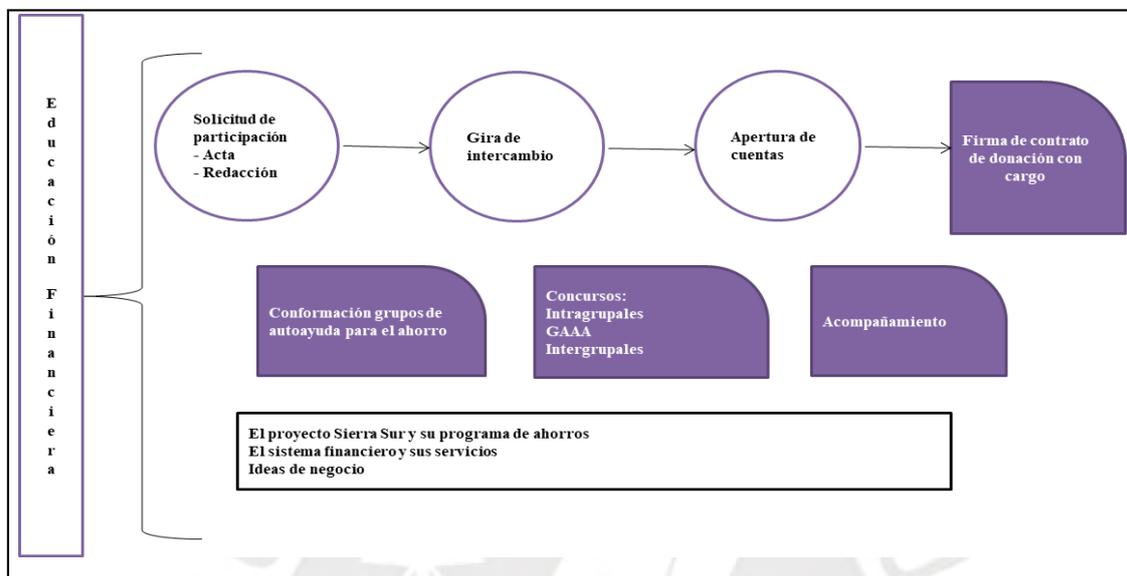
En resumen, con el proyecto FEAS se transfirió a los beneficiarios el poder de decisión para que ellos mismos aprendan a contratar los servicios técnicos que requieran; en el proyecto Corredor Puno - Cusco los beneficiarios fortalecieron sus vínculos urbanos–rurales y empezaron a desempeñarse con mejores resultados en el ámbito económico.

En el 2005, luego de identificar los resultados de los primeros proyectos y al saber los avances del proyecto Corredor Puno - Cusco, el FIDA decide financiar un nuevo proyecto Sierra Sur I que siga las líneas de los proyectos anteriores. A diferencia del proyecto Corredor Puno-Cusco, los proyectos Sierra Sur I y II fueron dependientes del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL) del Ministerio de Agricultura. Sierra Sur I tuvo como objetivo “lograr que los hombres y mujeres campesinos y microempresarios aumenten sus ingresos, sus activos tangibles y valoricen sus conocimientos, organización social y autoestima” (PROCASUR, 2010, p. 4). Para ello, se contó con 21.7 millones de dólares americanos (16 millones provenientes del FIDA, 1.2 millones provenientes del sector público y 4.5 millones provenientes de contrapartes) administrados por el Núcleo Ejecutor Central del Proyecto de Desarrollo Sierra Sur (NEC – PDSS), ubicado en Chivay y Chuquibamba en Arequipa, Ilave en Puno, Omate en Moquegua, Tarata en Tacna y Yauri en Cusco (PROCASUR, 2010).

Sierra Sur I tuvo 3 componentes: el primer componente, es el manejo de recursos naturales; el segundo, el fortalecimiento de los mercados locales; y el tercero, la gestión del conocimiento y activos culturales. El componente que más destaca es el segundo; por ello, se pensó desarrollar los negocios locales, así como apoyar en la intermediación financiera rural utilizando la promoción y uso de cuentas de ahorro en el sistema financiero regulado (Territorios de Aprendizaje, 2013). Así, se vinculó a las familias rurales al sistema financiero formal a través del programa de incentivos al ahorro. En esta oportunidad los grupos de ahorro fueron llamados

Grupos de Autoayuda para el Ahorro GAAA. A continuación, se muestra los pasos que las mujeres participantes siguieron para ser parte de los GAAA y, por ende, parte del proyecto Sierra Sur.

**Figura 13: Programa de incentivos al ahorro**

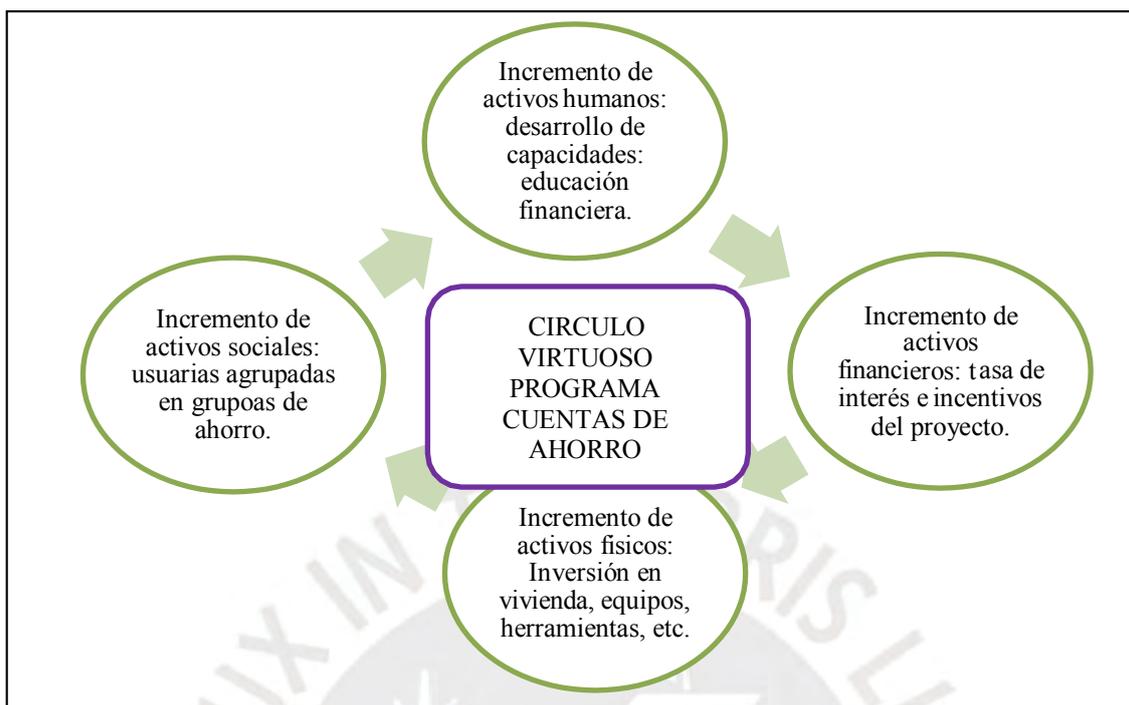


Adaptado de: Territorios de aprendizaje (2013).

Las mujeres solicitaban la participación en el programa durante los 24 meses que duraba el acompañamiento (a diferencia de los 48 meses del proyecto Corredor Puno - Cusco), luego tenían las capacitaciones y además realizaban giras de intercambio. Estas consistían en llevar a las mujeres a otras comunidades donde habían tenido lugar otros programas de ahorro para que puedan ver y escuchar todos los beneficios de la cultura del ahorro, así como para que lleguen a confiar en las instituciones financieras. Luego procedían a visitar las instituciones financieras para realizar la apertura de sus cuentas.

Con este programa, y ayudando a las mujeres campesinas y microempresarias a acceder al sistema financiero mediante sus cuentas de ahorros, se llega a cumplir con el objetivo de incrementar sus activos. Como ya sabemos, los “activos son recursos tangibles (como el patrimonio físico y financiero) e intangibles (capacidades humanas y sociales) que son utilizados combinándolos de diversas maneras y que constituyen la riqueza total de una persona o grupo social” (Corredor Puno - Cusco, 2008, p. 24). Como se puede percibir en la siguiente figura existe un círculo virtuoso cuando las personas incrementan sus activos gracias al uso adecuado del sistema financiero.

**Figura 14: Incremento de activos a partir del ingreso al sistema financiero**



Adaptado de: Corredor Puno – Cusco (2008).

De acuerdo a la imagen anterior, se puede observar que el programa de cuentas de ahorros del proyecto Sierra Sur I incrementa los diferentes tipos de activos ya que al desarrollar los activos humanos educando financieramente a las mujeres campesinas, y a la vez incrementar sus activos financieros, las mujeres podrán invertir en activos físicos, lo que hará que se empoderen y aumenten sus activos sociales.

A continuación, se muestran las entidades financieras aliadas en el proyecto Sierra Sur I y los números de cuentas abiertas desde el 2005 hasta el 2009.

**Tabla 13: Entidades financieras participantes y número de cuentas en el Proyecto Sierra Sur**

Entidades Financieras	Número de Cuentas						% Entidad Financiera
	2005	2006	2007	2008	2009	Total	
<b>Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sur PRESTASUR</b>	52	165	76			293	<b>3%</b>
<b>Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes S.A.</b>		200	1658	979	106	2943	<b>32%</b>
<b>Caja Rural de Ahorro y Crédito Quillabamba – CREDINKA</b>		441	2445	653		3539	<b>39%</b>

**Tabla 13: Entidades financieras participantes y número de cuentas en el Proyecto Sierra Sur (continuación)**

Entidades Financieras	Número de Cuentas						% Entidad Financiera
	2005	2006	2007	2008	2009	Total	
<b>Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente</b>			758	738	558	2054	<b>22%</b>
<b>Caja Municipal Tacna</b>			178		134	312	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>806</b>	<b>5115</b>	<b>2370</b>	<b>798</b>	<b>9141</b>	<b>100%</b>
<b>% por años</b>	<b>1%</b>	<b>9%</b>	<b>56%</b>	<b>26%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>	

Adaptado de: Agrorural (2012).

Como se ve en la tabla anterior, en los 4 primeros años del proyecto Sierra Sur I, 9,141 mujeres abrieron sus cuentas de ahorro en el sistema financiero formal. Estas 9,141 mujeres estaban agrupadas en 465 GAAA. El valor total de los depósitos fue de S/. 1'952,818 aproximadamente y los incentivos que se entregaron llegaron a la suma de S/. 808,159. Al igual que en el proyecto Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur trabajó mayoritariamente con la CRAC Los Andes abriendo el 32% del total de cuentas de ahorro.

Debido a la gran demanda cantidad de mujeres por la apertura de cuentas de ahorros, se decidió continuar con el proyecto Sierra Sur y en el 2012 se continuó con la segunda etapa, Sierra Sur II que, culminó el primer semestre de 2015. El objetivo principal de Sierra Sur II fue “potenciar los recursos humanos, naturales, materiales, financieros, culturales y sociales de los hombres y mujeres que se dedican a pequeñas actividades agrícolas y no agrícolas en la Sierra Sur, como forma de mejorar sus medios de subsistencia y promover oportunidades para generar nuevos ingresos” (Sierra Sur II, 2012, p. 1). El FIDA, bajo el criterio de optimizar los recursos públicos existentes, decidió que la responsabilidad directa del proyecto Sierra Sur II recaiga en el NEC del proyecto Sierra Sur I. En este proyecto se continuó con los componentes que tenía Sierra Sur I y se le adicionó el componente de Gestión y Administración del proyecto. Duró desde octubre de 2011 hasta el 2015, el ámbito de acción del proyecto se extendió a un departamento más (Apurímac) e incluyó 119 distritos en 33 provincias. Al igual que en la primera etapa, la CRAC Los Andes continuó trabajando en conjunto con Sierra Sur II; así pues la CRAC Los Andes llegó a bancarizar a más de 5 mil mujeres, quienes que por primera vez tienen acceso al sistema financiero formal (Class & Asociados S.A., 2017, pp. 4 - 5), durante el transcurso de los tres proyectos en los que participó.

## **2.2. Características y componentes del producto Ahorro Mujer Rural**

El producto financiero “Ahorro Mujer Rural” es creado por la CRAC Los Andes como parte de su participación en el proyecto Corredor Puno - Cusco y continúa durante la ejecución de los proyectos Sierra Sur I y Sierra Sur II. Dado el éxito de este producto, la CRAC Los Andes mantiene el producto financiero luego de haberse cerrado el proyecto Sierra Sur II y, por ende, de haberse liquidado todas las cuentas abiertas bajo el producto financiero “Ahorro Mujer Rural” dentro de este proyecto.

Tal como se mencionó anteriormente, Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes es una de las pocas entidades financieras que aceptó ser parte de una secuencia de proyectos de inclusión financiera financiados por el FIDA y ejecutados por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y el Fondo de Cooperación para el Desarrollo (FONCODES), los cuales son Corredor Puno - Cusco, Proyecto Sierra Sur I y Proyecto Sierra Sur II. La CRAC Los Andes formó parte de estos tres proyectos continuos y secuenciales como una entidad intermediaria financiera, bajo la firma del convenio con la entidad ejecutora del proyecto llamado “Proyecto de Desarrollo Sierra Sur II”. Mediante este convenio, las entidades financieras serían las responsables de captar los depósitos de las ahorristas, así como los incentivos que el Estado, mediante el MIDIS, les brindaba a la apertura de cuentas y capitalización, con lo que las entidades financieras se beneficiaban con mayor liquidez dentro de sus activos monetarios, por un periodo relativamente estable (entre 2 a 4 años) y además tenían la posibilidad de captar nuevos clientes en el ámbito rural en el que se desenvolvían. Cabe señalar que las entidades financieras participantes no estaban obligadas a crear nuevos productos financieros, pues esta debía ser una cuenta de ahorro básica con la que la mayoría de entidades microfinancieras cuenta; tampoco tenían mayor responsabilidad u obligación con la capacitación directa a las usuarias, ya que esta era parte de las obligaciones de la Unidad Ejecutora; ni estaba observada la implementación de algún servicio especial respecto de las ahorristas.

En el marco de este convenio que empezó con la Unidad Ejecutora Corredor Puno - Cusco, y que se mantiene en los siguientes proyectos: Sierra Sur I y Sierra Sur II, la CRAC Los Andes decide comprometer su participación de manera más activa con la creación de un producto financiero especial: “Ahorro Mujer Rural”. Es necesario reconocer que esta primera posición puede ser atribuida al contexto político administrativo del momento, ya que, en ese entonces, el presidente de la CRAC Los Andes era Hugo Wiener Fresco (octubre de 2000 hasta octubre de 2010), quien además trabajó en la formulación del Proyecto Corredor Puno - Cusco y los consiguientes Proyecto Sierra Sur I y Sierra Sur II. Wiener no solo conocía muy bien los objetivos

de estos, sino que reconocía la importancia de la articulación entre los sectores público y privado para lograr los niveles de bancarización deseados. Al mismo tiempo, este proyecto era para la CRAC Los Andes de suma importancia en relación a su diferenciación y posicionamiento en el sector rural, ya que en ese momento atravesaba, bajo esta nueva presidencia, una total reestructuración organizacional, consolidando su misión, visión, objetivos, filosofía y valores, los mismos que hoy en día son parte del éxito de la CRAC Los Andes frente a otras entidades pares, tal y como nos menciona Wiener:

Era necesario incorporar una visión de gestión global en recursos humanos, estrategias de marketing entre otros aspectos, mediante lo cual la CRAC Los Andes se adaptará a las necesidades de sus clientes y se mantenga como una entidad sólida en el tiempo. Teníamos la oportunidad de sembrar confianza en un público que, en un futuro no muy lejano, se convertiría en nuestros clientes por excelencia (comunicación personal, 15 de abril, 2015).

En este contexto, y según el propio testimonio de Hugo Wiener Fresco (Comunicación personal, 15 de abril, 2015), desde la firma del convenio, la CRAC Los Andes tenía claro que el principal objetivo era lograr la bancarización de las señoras, y no solo a corto o mediano plazo, sino, por, sobre todo, a largo plazo. La CRAC Los Andes tenía claro que lo más importante no era lograr el mayor número de cuentas abiertas, sino que esas cuentas sigan activas aun vencido el contrato de las ahorristas con Proyecto Sierra Sur; es decir, incluso acabados los incentivos del proyecto. Es así que Hugo Wiener menciona que el indicador de éxito de la CRAC Los Andes en relación a este proyecto debía ser el número de cuentas vigentes luego de terminado el periodo del proyecto. Teniendo esta visión, la CRAC Los Andes pone en marcha diversas acciones y estrategias que van a formar un lazo bastante fuerte con cada una de las ahorristas la CRAC Los Andes, por lo que se involucra directamente con ellas, pese a que, formalmente, no tenía mayores obligaciones o responsabilidades de acuerdo con los términos del convenio firmado, tal y como se mencionó antes.

Una de estas acciones es la creación del producto: Ahorro Mujer Rural, producto diseñado bajo los supuestos –con conocimiento de causa– de que existen recursos significativos en el sector rural, que los pobladores rurales tienen capacidad de ahorro y que existen, en efecto, propósitos por los cuales los pobladores rurales necesitan ahorrar. Asimismo, la actual Jefa de Marketing, Beatriz Quispe, menciona “objetivó principal es que nuestro público objetivo tenga una educación financiera, que eso es parte del ahorro... y para eso nace ahorro mujer rural, en especial para las

mujeres emprendedoras que están en las zonas rurales” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017)

Este producto busca generar activos o recursos tangibles e intangibles que son utilizados combinándolos de diversas maneras y que constituyen la riqueza total de una persona o grupo social:

- Incrementos de activos tangibles: tasa de interés, incentivos del proyecto, inversión en vivienda, equipos, herramientas, etc.
- Incrementos de activos intangibles: desarrollo de capacidades (educación financiera) y usuarias organizadas en grupos de ahorros.
- El producto financiero “Ahorro Mujer Rural” busca superar las siguientes barreras:
- Falta de información sobre características y beneficios de los productos financieros
- Mala imagen y desconfianza hacia las entidades financieras, por malas experiencias
- Percepción de que a las entidades financieras no les interesa los pequeños ahorros.
- Factores físicos y socioeconómicos que elevan los costos de transacción.
- Productos financieros no adecuados a las necesidades y realidad del sector rural

El público objetivo del producto Ahorro Mujer Rural está dado por mujeres campesinas y microempresarias de las zonas rurales de Puno. Si bien este fue el grupo con el que el producto inició en el marco de los proyectos del Corredor Puno - Cusco y Sierra Sur I y II antes descritos, al finalizar este proyecto, la CRAC Los Andes considera que su público objetivo son las mujeres que radican en el sector rural y que poseen capacidad de ahorro. Si bien, este producto inició en las zonas rurales de Puno, actualmente, funciona en 17 regiones del Perú, atendiendo al mismo público objetivo.

### ***2.2.1. Características Financieras del producto Ahorro Mujer Rural***

El producto Ahorro Mujer Rural, en primer término, busca ser accesible en relación con los requisitos para la apertura de una cuenta. Es así que se determinó que para acceder a este producto solo se necesita llevar el DNI, una fotocopia del mismo y el monto a depositar (Comunicación personal, 2017). Este producto financiero tiene como principales características financieras:

- No existe monto mínimo de apertura.
- No se cobra mantenimiento de cuenta.
- Interés de 4%
- Abono de intereses mensuales

- La cuenta puede ser usada como garantía para un crédito contra depósito.
- Se dispone de talleres actitudinales y capacitaciones relacionadas al sistema financiero.

Beatriz Quispe nos menciona que “el incentivo que tienen ahorita es el tarifario que es 4% no hay ninguna entidad financiera que tiene ahorro libre disponibilidad 4%, no, no hay, solo tiene Caja Los Andes” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

### **2.2.2. Características complementarias no financieras del producto Ahorro Mujer Rural**

Para las ahorristas, este producto significa nuevas ventajas sobre sus ahorros. Dentro de estas ventajas se encuentran: acceso a un producto financiero con características de seguridad, anonimato, disponibilidad, liquidez, divisibilidad y retorno de ahorro; cobertura de sus ahorros por el Fondo de Seguro de Depósitos (FSD)<sup>6</sup>, acceso a servicios financieros complementarios como depósitos a plazo fijo, créditos, microseguros, giros, transferencias, remesas y otros. Muestra de ello, la Sra. Verónica menciona que cuando necesita dinero súper urgente saca el dinero “...siempre te salva de cualquier apuro más adelante, ¿no?, no sabes que a veces puede pasar algún accidente o algo, si tienes esa platita fácil lo sacas” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

Adicionalmente a estos beneficios, la CRAC Los Andes incorporó elementos clave en la atención personalizada a las mujeres ahorristas al convocar a personal de la misma localidad que maneje idiomas como el quechua o aymara. Para la Sra. Verónica esto le inspira confianza:

Como es mi paisana y es conocida con más facilidad le pregunto”; es decir, para ella es importante porque se podía desenvolver con más confianza: “te desenvuelves, le preguntas cualquier cosa, ya no tienes el temor de que te responda bien o no” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

Asimismo, se reconoce a las mujeres ahorristas como el grupo de clientes más importante de la Caja, respetando sus costumbres y tradiciones en el espacio físico de las oficinas, así como en aspectos de comunicación o de procesos propios del proyecto tales como el tiempo de atención que demanda.

La CRAC Los Andes, asimismo, participa activamente de la realización de talleres y capacitación *in situ* en las localidades de cada grupo de ahorro, colaborando con material de

---

<sup>6</sup>El FSD protege los ahorros y CTS depositados en entidades supervisadas por la SBS y en caso de cierre de la entidad financiera el FSD devolverá a los ahorristas el dinero depositado, hasta un monto máximo de cobertura que se actualiza trimestralmente (SBS, 2017).

apoyo, actividades propias de cada grupo de ahorro, soluciones de inconvenientes *in situ*, entre otras actividades de acompañamiento regular. Los talleres actitudinales resultan fundamentales para el empoderamiento de la mujer, toma de decisiones, mejora de su autoestima, lo mismo que se traduce en el reconocimiento de sus derechos y obligaciones como mujer usuaria de un producto financiero y como herramienta para su crecimiento y desarrollo personal y familiar. Asimismo, el seguimiento y apoyo del grupo resulta determinante para la continuidad del proyecto, por lo que la formación de líderes es la principal estrategia utilizada por la CRAC Los Andes como parte del Proyecto Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur I y, finalmente, Sierra Sur II.

La capacitación de los grupos de ahorro, así como la formación de lideresas usa una metodología particular de aprendizaje colaborativo, como, por ejemplo: pasantías a otros grupos de ahorro, material didáctico gráfico o lúdico para superar barreras de alfabetización, libreta de ahorros en donde se pegan los estados de cuenta y vouchers de depósitos, y charlas de capacitación. La Sra. Alejandrina, cliente de la CRAC Los Andes desde el 2008, menciona que ha participado en tres pasantías en diferentes años junto con sus grupos de ahorro (comunicación personal, 25 de octubre, 2017). Asimismo, en un video institucional, la ahorrista Lucrecia Pelisario, enseña su cuaderno de ahorro en donde pegaban tanto billetes de papel y sus vouchers con la finalidad de saber cuánto dinero tenían "... pegamos nuestra platita y la caja nos da un voucher ... digamos en el mes de octubre hemos ahorrado 50 – 50 está pegado y abajito está el voucher ... estados de cuenta y vemos donde está el incentivo, si Caja nos da o no nos da aquí; todo está subrayadito, ¿no?, el ahorro y cuánto estamos ganando" (CRAC, 2011).

### ***2.2.3. Resultados del producto Ahorro Mujer Rural***

Veamos a continuación los resultados y logros obtenidos por la CRAC Los Andes en relación al desarrollo del producto financiero "Ahorro Mujer Rural". Para ello, se dará cuenta de los indicadores cuantitativos y cualitativos del producto y servicios financieros prestados a la población de mujeres campesinas y microempresarias en Puno. Luego de presentar los resultados cuantitativos y los logros organizacionales de la CRAC Los Andes en relación al producto "Ahorro Mujer Rural", se pasará a describir los logros económicos y sociales de las usuarias de la CRAC Los Andes.

#### ***a. Resultados Cuantitativos y logros organizacionales***

En lo que respecta a la apertura de cuentas, en el proyecto Corredor Puno - Cusco desarrollado entre el 2001 y 2008 se abrieron 1,886 cuentas de ahorro ascendiendo a un monto de

S/. 32,873.04; en el proyecto Sierra Sur I se abrieron 3,473 cuentas ascendiendo a un monto de S/. 95,108.47 y por último, en Sierra Sur II hasta el 2013 se abrieron 1105 cuentas ascendiendo a un monto de S/. 525,082.01.

En la siguiente tabla, se puede apreciar la evolución en las cuentas, a través de cada periodo que representan los proyectos, así como los montos en nuevos soles que significan.

**Tabla 14: Evolución de cuentas del producto Ahorro Mujer Rural según proyectos**

PRODUCTO	CUENTAS ABIERTAS	CUENTAS CANCELADAS	CUENTAS VIGENTES	SALDO CUENTAS VIGENTES <sup>7</sup> S/.
Ahorro Normal Proyecto Corredor Puno - Cusco (2001-2008)	1886	1601	285	32,873.04
Ahorro Normal Sierra Sur I (2005-2011)	3473	2664	809	95,108.47
Ahorro Normal Sierra Sur II (2012-2013)	1105	17	1088	525,082.01
<b>TOTAL</b>	<b>6464</b>	<b>4282</b>	<b>2182</b>	<b>653,063.52</b>

Se puede observar que el número de cuentas abiertas para el proyecto Sierra Sur I aumentó en gran medida respecto al número de cuentas abiertas en el proyecto Corredor Puno - Cusco. Otro dato importante es que el número de cuentas vigente fue creciendo proyecto tras proyecto, para el Corredor Puno - Cusco fue de 15%, para Sierra Sur I fue de 23% y para Sierra Sur II fue de 98%.

Por otro lado, dentro de los logros organizacionales, la CRAC Los Andes ha obtenido el posicionamiento esperado en el sector rural de Puno. La CRAC Los Andes es, en la actualidad, la Caja Rural de Ahorro y Crédito más reconocida en toda la Sierra Sur del Perú y la más sólida en la Sierra Sur del Perú. Al mes de diciembre de 2017, ya cuenta con 16 oficinas y establecimientos de operaciones básicas (EOB) en la Región Puno, siendo la Caja Rural con más oficinas en una misma Región.

---

<sup>7</sup> Cuentas vigentes hasta la fecha que culminó cada proyecto.

Específicamente, el desarrollo del producto “Ahorro Mujer Rural” ha obtenido reconocimiento internacional, gracias a la innovación inherente al producto y a la capacidad de adaptación a las necesidades una determinada población vulnerable y enfocada en el ahorro, con pleno conocimiento de las estrategias y metodologías adecuadas a la población en la que se incide. En ese sentido, han sido premiados como la Empresa Peruana del Año (2003, 2005 y 2006); con el premio “Los Excelentes”. Han sido reconocidos por seis años por el Diario El Correo y por Peruana de Opinión Pública (POP) como el “Gran Líder Departamental” en el sector financiero en los años 2008 y 2009. También ha sido finalista en el concurso público de Creatividad Empresarial en 2006, con el proyecto “Programa de Incentivo del Ahorro de la Mujer Rural”; en el 2007, considerada por PROCASUR Chile como un caso exitoso y ha sido visitada hasta en dos oportunidades, como parte de la Ruta de Aprendizaje en Innovaciones de Microfinanzas Rurales, por entidades de América Latina, Caribe, África y Asia. Ha logrado distinción con el Premio The Bizz Award en 2008 y 2009, otorgado por la Confederación Mundial de Negocios, con sede en Houston-Texas EE.UU. Este es el premio empresarial internacional más importante del mundo, que se otorga en más de 40 países. Microfinance Information Exchange viene publicando regularmente sus estados financieros conjuntamente con más de 100 entidades microfinancieras de América Latina y El Caribe, resultando de ello una distinción hasta en dos oportunidades por la transparencia y confiabilidad de su información. En el FOROMIC 2009, en la publicación del BID y MIX, Caja los Andes ha sido considerada entre las 100 mejores instituciones micro financieras de América Latina y el Caribe, ocupando en el ranking el puesto 47. Finalmente, la clasificadora de riesgos Micro Rate calificó a Caja los Andes hasta dos veces como "B+", con tendencias "A".

Con el proyecto Sierra Sur II, último proyecto de la secuencia de proyectos de desarrollo e inclusión financiera en el Corredor Sur del Perú que venimos repasando, se da por terminado el convenio entre la Unidad Ejecutora del Proyecto de desarrollo Sierra Sur y la CRAC Los Andes. Esto supone que la CRAC Los Andes debía dar la opción a las ahorristas de liquidar todas las cuentas abiertas con el producto “Ahorro Mujer Rural” y bajo los convenios suscritos con el Proyecto Sierra Sur I. Las ahorristas tendrían así la opción de continuar ahorrando, pero, ya que el convenio con el Proyecto Sierra Sur terminó, sus cuentas ya no contarían con los depósitos por incentivos que antes se tenían, tampoco contarían con los servicios no financieros con los que antes contaban, es decir, con asesoría en educación financiera, asesoría para asociatividad, acompañamiento empresarial, entre otros. Es aquí donde el éxito de la CRAC Los Andes se deja notar, ya que al cierre de la etapa del Proyecto Sierra Sur II el 98.5% de mujeres decidió continuar

con una cuenta en la CRAC Los Andes. Más aún, se logró recuperar un total de 84% de todas las cuentas abiertas durante los proyectos Corredor Puno - Cusco y Sierra Sur I.

Pese a que todas estas cuentas ya no gozan de los beneficios económicos otorgados por la Unidad ejecutora de los proyectos de desarrollo de la Sierra Sur del Perú, y que la CRAC Los Andes no tenía más obligaciones con las mujeres ahorristas, esta decidió continuar con las características financieras del producto “Ahorro Mujer Rural” y con los servicios no financieros que este otorgaba. Así, la CRAC Los Andes asume el rol que antes habían tenido las demás entidades que formaron parte de este conjunto de proyectos tales como FONCODES y MIDIS. De este modo, ejecuta cada proceso de lo que ahora pasó enteramente a ser un proyecto de Educación e Inclusión Financiera ejecutado en su totalidad por la CRAC Los Andes.

La CRAC Los Andes trabaja bajo la metodología de Bancos Comunales<sup>8</sup>, siendo la única entidad financiera regulada que trabaja bajo esta metodología. Su proceso empieza por visitar comunidades vulnerables con potencial para la conformación exitosa de Bancos Comunales, los promotores de la CRAC Los Andes trabajan en la conformación de estos grupos entre 6 y 12 meses antes de que se abra la primera cuenta “Ahorro Mujer Rural”. En este tiempo se trabaja en organizar a los grupos de mujeres interesadas en tener cuenta de ahorros, se brindan talleres de educación financiera, en la mayoría de los casos con el apoyo del gobierno local gracias a alianzas estratégicas. Además de los talleres de educación financiera, se trabaja en el empoderamiento de la mujer, trabajando en temas como autoestima, confianza, toma de decisiones y soporte familiar. Asimismo, una parte muy importante del trabajo es la asesoría en emprendimientos empresariales. Una vez que un promotor de campo evalúa que el Banco Comunal cuenta con los indicadores adecuados de organización y compromiso de cada una de sus integrantes, asesora al grupo para que abra una cuenta en la CRAC Los Andes bajo el producto “Ahorro Mujer Rural”.

Es por medio de este arduo trabajo que la CRAC Los Andes ha logrado altos índices de sostenibilidad, ya que su trabajo no empieza ni termina con la apertura de una cuenta; los servicios no financieros pre y post a la apertura de esta cuenta son factores fundamentales, factores aprendidos durante las experiencias adquiridas en el marco de los convenios firmados con los Proyectos Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur I y Sierra Sur II.

---

<sup>8</sup>Los Bancos Comunales son la estrategia de penetración más exitosa para llevar al segmento más bajo de la pirámide las microfinanzas como potencial fuente de clientes individuales. Abarca un mínimo de diez y un máximo de veinticinco socios por grupo, ubicados en zonas donde el perfil del cliente y su entorno permita su conformación (Accion, 2012, pp. 10 -11).

### *b. Logros económicos y sociales de las usuarias*

Al finalizar los proyectos Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur I y Sierra Sur II, las mujeres se mostraron satisfechas con todo el proceso. Algunas de ellas mencionaban que ahorraban su dinero escondiéndolo en diferentes lugares de sus casas; por ejemplo, en ollas, envases y hasta lo enterraban bajo tierra, lo que al final les perjudicaba ya que el dinero se llegaba a deteriorar por la humedad o por los roedores. Además, mencionaban que, cuando había liquidez en el hogar, el dinero era mal gastado en cosas innecesarias. En ocasiones compraban algún animal a manera de invertir, pero cuando necesitaban el dinero con urgencia (salud o educación) no tenían lo suficiente; por tal motivo, se veían en la necesidad de vender en términos desventajosos y, a veces, hasta rematar sus animales con el fin de poder solventar sus gastos.

Respecto a los logros económicos del proyecto Sierra Sur I se puede concluir que ayudó a mejorar las vidas de 3 171 familias de un total de 9 025 pertenecientes a 598 organizaciones que concluyeron un primer tramo de ejecución de sus planes de negocios. Otras 2 587 familias lograron incrementar notoriamente sus ingresos, pero aún no han salido de la pobreza. Además, 902 familias pertenecientes a 34 organizaciones que concluyeron la ejecución de sus Planes de Gestión de Recursos Naturales (PGRN) lograron incrementar sus activos físicos en un promedio de USD 3368; esto es, 3.4 veces más que lo establecido en la evaluación ex-ante (USD 1,000) (Territorios de Aprendizajes, 2013). En cuanto a la generación de ahorros, ellas manifiestan que cuando tenían excedentes disponían de ellos en la compra de objetos innecesarios o malgastaban la plata; en ese sentido aún no conocían los beneficios que tenía mantener ahorros en una institución financiera; por ejemplo, la señora Alejandrina quién ahorra en la CRAC Los Andes hace más de 10 años nos dijo *“Hace bastante tiempo, nosotros hemos aprendido a ahorrar ahí”* (Comunicación personal, 25 de octubre, 2017). Asimismo, ante la pregunta ¿cuál es su meta? La Sra. Alejandrina nos dice que quiere comprar otras cosas y hasta quizás una casa.

En cuanto a los planes de negocios para el futuro, en la actualidad las mujeres ahorristas del Proyecto Sierra Sur I no formaron parte del grupo objetivo del Proyecto Sierra Sur II, debido a que en Sierra Sur II se desea llegar a otras comunidades. Sin embargo, las primeras ahorristas tienen actividades que les permite mantener el trabajo en grupo, una de ellas es que siguen planificando la actividad económica en la que estaba inmersas cuando participaban del proyecto; por otro lado, la mayoría de ellas ha formado Bancos Comunales, en los que prestan dinero a una tasa de interés fijada por ellas mismas, que bordea el 3% mensual. Claro ejemplo, es la Sra. Alejandrina quién tiene un grupo conformado por 30 mujeres *“Yo no sabía, qué es eso... la Srta.*

me dijo por qué no ahorran ustedes así y entonces por eso nos hemos animado y hemos aprendido así, por ello hemos empezado, no solo yo, un grupo tenemos.

En cuanto a los logros sociales de este producto, nos interesa destacar distintos cambios en la situación de la mujer usuaria del mismo. Las mujeres que fueron parte de alguno de estos proyectos y que aún mantienen una cuenta con la CRAC Los Andes, manifiestan que la experiencia fue y es muy beneficiosa y que sienten que les ha cambiado la vida; así pues, en la evaluación que se llevó a cabo para medir el impacto del proyecto se obtuvo los siguientes resultados (Procasur, 2010, p. 13). En primer lugar, con tan solo abrir la libreta de ahorro se sentían con mayor autoestima, como menciona Norma Romero, caso de éxito quien luego de varios años pasó a formar parte de los colaboradores de la CRAC Los Andes (CRAC, 2010). Por otro lado, Julia Flores menciona “en sí antes iban los varones porque no sabíamos nosotras, ahora sí nosotras sabemos retirar en los bancos y depositar en la CRAC Los Andes” (CRAC, 2011).

Aprecian el hecho de que el proyecto haya decidido trabajar con grupos ya que les ha creado redes de confianza; ese aspecto les ha ayudado a tener una vida social más activa; a su modo de ver, ahora salen y se interrelacionan, pueden manifestar sus estados de ánimo y emociones con su grupo de amigas y pueden ayudarse entre ellas; en el pasado “...andábamos metidas en su casa sin salir... no hablábamos” (Ana Cutipa, Ahorrista Sumac Pallay citada en Procasur 2010, p.13). Por otro lado, Flora Quispe, ahorrista de la CRAC Los Andes, menciona que al principio dudaba, pero luego de dos años le dijeron para que vaya de pasantía a contar su experiencia “... yo nunca salía a hablar o tenía miedo para hablar, triste era mi vida, como vicuña en las alturas era mi vida, temblaba para hablar; ahora sí ya no tengo miedo ni nada...” (CRAC, 2011).

Otra actividad importante para ellas y una de las más valoradas es la participación en los concursos de emprendimientos que representa para ellas una fiesta, en la que dan a conocer sus capacidades adquiridas y compartir estas experiencias con sus socias del grupo, las cuales en la mayoría de casos se han convertido en sus amigas.

A partir de esta experiencia, las mujeres ahorristas sienten que tienen un mejor status al interior de sus hogares y se sienten valoradas cuando aportan ante algún imprevisto o emergencia, ya que ellas son las que controlan el dinero y han aprendido que ninguna otra persona, inclusive sus esposos, pueden acceder a sus recursos económicos. Asimismo, la relación con sus parejas ha mejorado considerablemente: el hecho de tener reuniones periódicas en su Grupo de Ahorro les ha permitido manejar sus horarios de mejor forma y sin pedir permiso a sus parejas. Por otro lado, también han experimentado la posibilidad de que su aporte a los gastos del hogar sea monetarios

y significativamente mayor al aporte que hacían en el pasado, lo que ha hecho que incrementen su poder de negociación en el hogar; debido a que, al aportar económicamente, también tienen el derecho de decidir a qué va destinado el dinero. Además, sienten que puede cubrir gastos y gustos de sus hijos, manifiestan que se sienten orgullosas cuando les dicen que “mamita, tú tienes dinero, ¿me puedes comprar juguetes?” (Procasur, 2010, p.13). La posibilidad de darles ese gusto les hace sentir mejor y que están cumpliendo con su rol de madres.

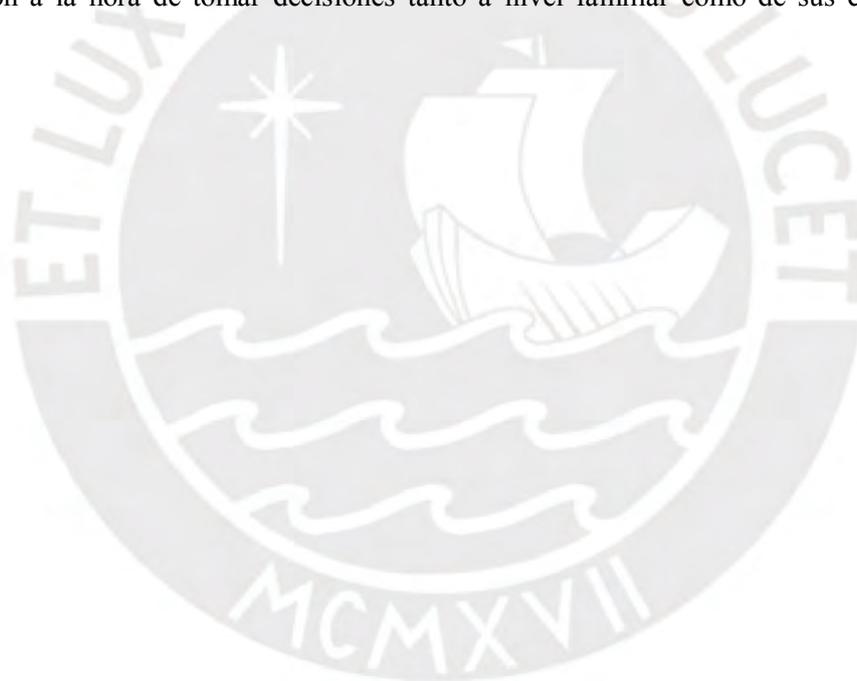
En suma, el producto de inclusión financiera de la CRAC Los Andes es la decisión de continuar con el desarrollo de un servicio financiero con características sociales y culturales que tiene como principal producto la cuenta de ahorros denominada “Ahorro Mujer Rural”, este producto integra componentes financieros y no financieros enfocadas en el desarrollo económico, social y familiar de las mujeres microempresarias campesinas que toman el producto financiero. El éxito logrado tiene como protagonistas tanto a la CRAC Los Andes, ello en relación con la rentabilidad lograda a corto y largo plazo, como, por otro lado, a las clientas quienes significan distintos casos de éxito económico, social y familiar; debido a que, además de salir de la pobreza o incrementar sus activos físicos, las mujeres se han empoderado en la toma de decisión familiar y en la comunidad (Territorios de Aprendizajes, 2013).

\*\*\*

En síntesis, el producto Ahorro Mujer Rural se creó como parte de la participación de la CRAC Los Andes, como entidad intermediaria financiera, en el proyecto Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur I y Sierra Sur II. La inclusión financiera es un componente fundamental para los proyectos mencionados; por tal motivo, los proyectos se orientaban en ayudar a las mujeres a acceder al sistema financiero formal por medio de sus cuentas individuales de ahorro. A pesar de que el producto Ahorro Mujer Rural inició gracias al trabajo en los proyectos mencionados, el entonces presidente de la CRAC Los Andes, Hugo Wiener, era consciente de los siguientes puntos: i) que la CRAC Los Andes tenía que adaptarse a las necesidades de los clientes, ii) que existían recursos significativos en el sector rural, iii) que los pobladores rurales tienen capacidad de ahorro y iv) que existen propósitos por los cuales ellos necesitan ahorrar (Comunicación personal, 15 de abril, 2015). Estos puntos son un claro ejemplo que, desde el inicio, la CRAC Los Andes llevó a cabo prácticas de inclusión financiera con las mujeres del sector rural, un grupo que por lo general está excluido del sector financiero. En adición a lo anterior, para Hugo Wiener y su equipo estaba claro que el principal objetivo era lograr la bancarización de las señoras, no a corto o mediano plazo, sino, de manera sostenible, a largo plazo (Comunicación personal, 15 de abril, 2015). Así pues, la CRAC Los Andes logró bancarizar a más de 5 mil mujeres durante el

convenio con los tres proyectos. Sin embargo, la CRAC Los Andes no solo se centra en bancarizar a sus clientas, sino que también, de acuerdo a su actual Jefa de Marketing, Beatriz Quispe, desean educarlas financieramente, elemento indispensable para la inclusión financiera (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

A pesar de culminar el convenio con el último proyecto, Sierra Sur II, muchas de las mujeres continuaron con sus cuentas vigentes; es decir, las mujeres siguieron ahorrando a pesar de ya no recibir los incentivos por parte del proyecto. Uno de los motivos de su permanencia es la confianza creada entre los colaboradores de la CRAC Los Andes y las clientas. Esta confianza fue creciendo, poco a poco, desde el acompañamiento y/o capacitaciones en torno de un producto no financiero que acompaña a las clientas con la finalidad de que manejen sus finanzas personales y familiares, y con ello mejoren su calidad de vida y la de su familia. Asimismo, se contribuye al desarrollo rural de sus localidades ya que, además de incrementar sus activos, las mujeres se empoderaron a la hora de tomar decisiones tanto a nivel familiar como de sus comunidades locales.



## **CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MERCADERO SOCIAL EN EL PRODUCTO AHORRO MUJER RURAL DE CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO LOS ANDES**

En este capítulo final se analizará el plan de mercadeo del producto Ahorro Mujer Rural. Asimismo, se analizarán las fases del plan de mercadeo social en relación al producto Ahorro Mujer Rural, debido a que, si bien la CRAC Los Andes implementó estrategias de mercadeo social para este producto financiero, no lo hizo determinándolas como tal, sino que esta implementación fue de manera empírica.

De otro lado, se realizará un análisis detallado de la percepción de las clientas acerca de los elementos de mercadeo social implementados. De esta manera, se podrá hacer un acercamiento a aquellas estrategias o herramientas de mercadeo social implementadas que fueron determinantes para que las clientas no solo decidan empezar a ahorrar bajo este producto, sino que ahorren constantemente e incluso decidan ser clientes a largo plazo de la CRAC Los Andes con otros productos financieros.

Si bien la CRAC los Andes no realizó un plan de mercadeo sistematizado dentro de la organización específicamente para el producto Ahorro Mujer Rural. De acuerdo a nuestro trabajo de campo, hemos podido observar que se han llevado a cabo acciones que corresponden a estrategias de mercadeo convencional y de mercadeo social. Presentamos a continuación la presentación de la información recogida según el análisis del plan de Mercadeo Social propuesto en el capítulo 1.

### **1. Diagnóstico**

El diagnóstico es la primera etapa de la planificación del mercadeo social. Tal y como se describió en el capítulo 1, en esta etapa se recaba la información necesaria para la realización de un análisis detallado y comprende el análisis del problema, EL análisis situacional y la identificación de audiencias. Para el caso de la CRAC Los Andes, una vez identificado el problema, aunque de manera intuitiva y de forma experimental, aunque empírica, se realizó como parte de una identificación de mercado, un análisis de las partes mencionada del diagnóstico, las mismas que serán descritas a continuación con base en los documentos proporcionados por la CRAC Los Andes, en las entrevistas realizadas y en base a nuestra observación en campo.

## 1.1. Identificación del problema

La CRAC Los Andes es una entidad financiera que ha trabajado desde sus inicios en el ámbito rural de Puno. Desde este ámbito ha podido reconocer diversos factores que impiden el desarrollo de estas poblaciones. Uno de los problemas que la CRAC Los Andes pudo reconocer fue la ausencia de productos financieros que puedan responder adecuadamente a la necesidad de ahorros formales de las mujeres rurales.

Tal como determina un plan de mercadeo social, el problema identificado tiene que ver con el cambio de comportamiento en las personas, en este caso, con el comportamiento financiero de las mujeres campesinas microempresarias rurales de la región Puno quienes no tienen el hábito de ahorrar en recursos monetarios ni en entidades financieras formales; por el contrario, ahorran en especies (ganado y productos agrícolas) y si en caso cuentan con recursos monetarios suelen guardarlos en sus casas corriendo riesgos de robos, accidentes e incluso pudiendo ser víctimas de estafa.

De otro lado, las estrategias de mercadeo social están orientadas a poder trabajar sobre las causas del problema identificado, específicamente sobre aquellos comportamientos que están ocasionando el problema.

En el caso de la CRAC Los Andes, el problema identificado tiene su causa principal en el desinterés de los bancos por cubrir las necesidades de ahorro de la población rural. Tal como lo menciona la Ing. Rosanna Ramos Velita, pese a los ahorros existentes y potenciales en el ámbito rural, los bancos no están interesados en ellos, debido a los montos bajos, los altos costos y trámites engorrosos que llegar a ellos supondría (Comunicación Personal, 22 de septiembre, 2017). Esta causa, venida desde la oferta financiera, se asocia, además, a los altos costos que una empresa financiera debe asumir para captar los ahorros de la población rural, la geografía y la dispersión en estas áreas significan altos costos logísticos que no solo hacen costoso el trabajo de desarrollo de mercados, sino que, sin el apalancamiento adecuado pueden originar pérdidas a instituciones pequeñas o medianas. Esta desmotivación, además está acompañada del poco o nulo conocimiento de la población rural, de sus necesidades, motivaciones y cultura, lo que dificulta una comunicación efectiva y origina, por el contrario, el desarrollo de productos financieros, estrategias de mercadeo y comunicación no adecuados e incluso, contraproducentes con el desarrollo de este mercado.

Por parte de la demanda, otras causas de la no bancarización de las mujeres microempresarias y/o emprendedoras del área rural se relacionan con la escasa o nula información

de las poblaciones rurales sobre la banca formal, lo cual está muy relacionado a la inadecuada o inefectiva información y estrategias de comunicación que las entidades financieras escasamente desarrollan. Esta falta de acceso a información se relaciona también a la geografía que determina una cierta desconexión del mundo rural con la oferta citadina, así como al uso de lenguas distintas al castellano, tales como el quechua y aymara, que dificulta que la población rural que no habla castellano acceda a información relevante, pues los bancos, en su mayoría, no tienen personal bilingüe o material informativo traducido al quechua o aymara.

Por otro lado, la falta de acceso a cuentas formales de ahorro adecuadas a las necesidades de mujeres microempresarias del área rural deriva en una actitud de desconfianza ante las entidades financieras. Para el caso de la CRAC Los Andes, las clientas manifiestan que antes de que tuvieran la intervención de los oficiales de campo, ellas tenían miedo de dejar su dinero en las entidades financieras y que este desapareciera.

Asimismo, la falta de acceso al capital financiero formalizado en el sistema bancario tiene consecuencias directas e indirectas en el crecimiento económico, el desarrollo social, la seguridad financiera y la seguridad social, derivando todo ello en serias restricciones incremento de la calidad de vida de la población rural y en especial de las mujeres.

## **1.2. Análisis de la situación**

Tal como se describió en el capítulo 1, en esta etapa se analiza la situación desde el ambiente interno, el microambiente y macroambiente. A continuación, se desarrollará cada uno de ellos.

### **1.2.1. Ambiente Interno**

Como mencionamos en el capítulo 1, en el ambiente interno del Plan de Mercadeo Social se estudia a la organización que va a realizar la intervención, desde su estructura hasta la infraestructura. En este caso, la CRAC Los Andes, desde el inicio de sus tiempos, se enfocó en la población rural fomentando así la inclusión de esta población en el sistema financiero. Actualmente, su misión es ser el socio financiero que fomenta y fortalece el futuro de las familias rurales del Perú. En ese sentido, los productos financieros que ha desarrollado siempre han estado dirigidos a su público objetivo por excelencia: personas naturales, agricultores, empresarios y microempresarios del ámbito rural del Perú. En este arduo trabajo, la CRAC Los Andes ha logrado conocer y comprender las necesidades de sus clientes, adaptándose constantemente.

En relación a la estructura organizativa, las áreas de la CRAC Los Andes están compuestas por áreas que toda entidad financiera debería tener (riesgos, negocios, operaciones, etc.); en cada una de ellas, los colaboradores están alineados con la misión de la organización.

Así también, dentro de las políticas institucionales es de conocimiento la importancia de los clientes, sus tradiciones, costumbres, idioma, etc. Una de las acciones, como ya se mencionó en el capítulo anterior, que la CRAC Los Andes realiza en pro de los clientes, con la finalidad de que se sientan en confianza, es contratar a colaboradores de la localidad, quienes hablan el mismo idioma y, como la Sra. Verónica menciona “como es paisana, también es conocida con más facilidad le pregunto” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

### ***1.2.2. Microambiente***

En este punto se evaluó, en primer lugar, el mercado al que se dirigía el producto Ahorro Mujer Rural. Como menciona Beatriz Quispe, Jefa de Marketing, el mercado al que está dirigido el producto es “para las mujeres emprendedoras que están en las zonas rurales del país” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017) y que no tienen acceso al sector financiero.

En segundo lugar, se ha evaluado a los asesores quienes son los que proveen el servicio y producto a las clientas; como ya se mencionó los asesores, en su gran mayoría, son de la localidad o de localidades cercanas con la finalidad de que inspiren confianza en las clientas; sin embargo, no solo se piensa en este punto, sino también se capacita a los asesores con la finalidad de que den un buen servicio; por ejemplo, actualmente se está volviendo a capacitar en temas de educación financiera a los “colaboradores para que formen futuros facilitadores y que ellos puedan hacer todas las capacitaciones a nuestros clientes” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

En tercer lugar, se analizó a los aliados del producto y como bien se sabe el producto se creó luego de que la CRAC Los Andes formara parte de las Cajas que participaban en los proyectos Corredor Puno - Cusco, Sierra Sur I y II; por ende, uno de los primeros aliados es Unidad Ejecutora Corredor Puno - Cusco, Unidad Ejecutora Sierra Sur, FONCODES, MIDIS; recordemos que de acuerdo a Hugo Wiener, ex Presidente del Directorio de la CRAC Los Andes, la articulación entre los sectores público y privado es indispensable para lograr los niveles de bancarización deseados.

Por último, se analizó a la competencia directa la cual no existe ya que para el mercadeo social serían organizaciones o personas que brindan productos que generan comportamientos opuestos o distintos al que se propone (disminuir la falta de acceso en el sector financiero por

parte del sector rural); por otro lado, la competencia indirecta que se encontró fue, principalmente, las creencias que tenían las mujeres acerca de abrir una cuenta y depositar su dinero, el temor, la desconfianza, experiencias pasadas con organizaciones informales o las valoraciones y creencias (aspecto cultural) de los esposos quienes no estaban de acuerdo en que sus parejas manejen una tarjeta.

### ***1.2.3. Macroambiente***

En los últimos años, en nuestro país, se ha venido impulsando mucho el tema de la inclusión financiera. Como se mencionó, en el gobierno pasado, se creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera la cual dio a conocer la Estrategia de Inclusión Financiera en donde el objetivo se centró en mejorar el acceso y uso de servicios financieros por parte de la población y el desarrollo sostenible de un sistema financiero sólido, rentable y seguro. Asimismo, años atrás, ha progresado la valoración del papel de la mujer en la sociedad con la finalidad de empoderarlas y brindarles las herramientas necesarias para que sean autosuficientes.

### **1.3. Perfil de la población objetivo**

Dentro del perfil de la población objetivo se analizarán a continuación la segmentación de públicos involucrados y la priorización de comportamientos.

#### ***1.3.1. Segmentación de públicos involucrados***

En esta parte del proceso, es necesario no solo identificar a la gran población sobre la que se requiere un cambio de comportamiento, sino que, es necesario, además segmentar a dicha población, ya que esta población no necesariamente comparte los mismos rasgos sociales, económicos o culturales, y no responderán de igual manera a los mismos incentivos. Para el caso de la CRAC Los Andes, desde su fundación tienen claro que su población objetivo como Caja Rural de Ahorro y Crédito es la población de campesinos y microempresarios de las zonas rurales del Sur del país, principalmente en Puno, esto es mencionado muy claramente por su presidenta de directorio Rosanna Ramos quien en la entrevista que realizamos menciona que este trabajo es un pilar de desarrollo de la organización (comunicación personal, 22 de septiembre, 2017). Para el producto trabajado en la presente tesis, el público objetivo de la CRAC Los Andes son las mujeres campesinas y microempresarias de las zonas rurales de Puno. La CRAC Los Andes, además segmentó su población rural en mujeres perteneciente a comunidades quechuas y aymaras, teniendo en cuenta que estas dos poblaciones tienen distintas características sociales, económicas y culturales, por lo cual cada una debía obedecer a distintas estrategias de acercamiento para lograr el cambio de comportamiento deseado. De esta manera, se identifica

que este paso necesario para la elaboración de un plan de mercadeo social también tuvo vital importancia en el desarrollo de estrategias para el proyecto de educación e inclusión financiera de la CRAC Los Andes.

Dentro del proceso de planificación del producto Ahorro Mujer Rural, un trabajo tan duro como significativo es el delicado análisis de la población de clientes potenciales como de los actores involucrados en el entorno rural.

Para una adecuada y ordenada caracterización del público, esta se desarrollará en relación a la identificación y descripción de conocimientos, actitudes y prácticas de la población beneficiaria y del público involucrado en el proceso de cambio, tal como sugiere el profesor Rodolfo Herrera. Como se mencionó, líneas arriba el público objetivo son las mujeres quechuas y aymaras hablantes de las zonas rurales de Puno.

Con respecto a los conocimientos, en relación a los grupos focales y entrevistas realizados a las clientes de la CRAC Los Andes, se pudo identificar que antes de la intervención de los asesores de campo, la mayoría de las señoras manifiesta que tenían un conocimiento nulo acerca del funcionamiento de una cuenta de ahorros, o del funcionar de las entidades financieras formales. Algunas participantes manifiestan que iniciaron el proceso de apertura de sus cuentas por la recomendación de algún familiar que trabajaba en la CRAC Los Andes, pero ellas no tenían conocimiento claro de cómo manejar su cuenta de ahorros; por ejemplo, dentro de los focus groups realizados una de las participantes nos menciona lo siguiente:

A mí, mi hijo trabajaba, y me dijo mamá por gusto tienes tu plata ahí, en caja los andes ahorra ahí, te van a dar un interesito no sé, de mil soles no sé cuánto te van a dar, en vez de que lo tengas acá en la casa, ahórralo, por eso y decidí ahorrarme así, si mi hijo estaba trabajando ahí pero ya no trabaja (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017).

La mayoría de las participantes manifiesta que, en sus lugares de origen, provincias y caseríos, no tenían acceso a información sobre cuentas de ahorro, tasas o beneficios de las entidades financieras formales.

Tanto en las entrevistas como en los grupos focales, todas las participantes manifestaron que luego de la intervención de la CRAC Los Andes su conocimiento sobre temas de ahorro, manejo de cuentas, tasas y beneficios de sus cuentas, mejoró. Esto gracias a capacitaciones o talleres *in situ* tanto como la asesoría personalizada en las agencias de la CRAC Los Andes al momento de la apertura de la cuenta.

En relación con las actitudes, las participantes manifestaron que antes de la apertura de sus cuentas de ahorro y de tener información relevante sobre el funcionamiento de las instituciones financieras, primaba en ellas la desconfianza por cualquier organización o institución recaudadora de ahorros, debido a experiencias negativas en las cuales varias clientes manifestaron haber sido estafadas por “banquitos comunales” o cooperativas informales. Así, se generó total rechazo a instituciones que ofrecieran recaudar sus ahorros a cambio de mayor seguridad para su dinero y de una tasa de interés a pagar mensualmente; por ejemplo, una de las participantes de uno de los focus groups realizados menciona lo siguiente:

Yo de repente en dos oportunidades he sido estafada, una en Puno y una acá en Juliaca, le hablaré de 20 años atrás. En Puno con 500 soles, en ese tiempo era plata, y en Juliaca con 300 soles. Nos han ofrecido que nos iban a pagar intereses altos, quizás duplicaba.... En resumidas cuentas, no entrando a tres meses se desapareció, no sabíamos nada de las personas, ¡ya fuimos! no hemos podido recuperarlo (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017).

No obstante, esta actitud de temor, desconfianza y rechazo, algunos clientes tomaron el riesgo de aperturar sus cuentas, pero esto solo fue posible gracias al trabajo de los asesores de campo. La clienta quien nos dio cuenta que fue estafada nos menciona que “con caja también tenía mis dudas porque era caja y no banco pero ya la señorita que nos ha capacitado dijo que sí que era controlado por la superintendencia de banca y seguros” (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017); además otra cliente nos dice “nosotros en Cabana tuvimos una pequeña capacitación y ahí es lo que nos ha dicho que ustedes deben ahorrar, ser ahorristas también de igual manera vuestros hijos tienen que incentivar al ahorro” (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017). Las participantes manifestaron que recibieron capacitaciones personalizadas en sus distritos o caseríos, además de ello se le facilitó la visita a la oficina de Puno de la CRAC Los Andes y que, gracias a la información que obtuvieron, pudieron corroborar que la CRAC Los Andes es una entidad financiera formal reconocida por la SBS del Perú, así como que formaban parte del Fondo de seguros de depósito, y que, por tanto, es una entidad seria y formal que no las estafaría.

La actitud de las clientas también cambió gracias a las herramientas de transparencia que la CRAC Los Andes puso en práctica. Algunas participantes manifestaron en el grupo focal realizado que el hecho de que sus asesores les entregaran sus *vouchers* de depósito y sus estados de cuenta en cada operación, así como una libreta para que puedan pegar estos documentos,

generó confianza en la CRAC Los Andes, pues ellas podían conocer el estado real de su dinero, así como el interés que este iba generando en su cuenta; nos mencionaban:

Por ejemplo, hoy día deposito 500 soles nos han dado una libretita ¿no? y ahí se ha anotado cuánto se ha ingresado, después voy a tres o cuatro días y saco ¿no?, y también lo anoto. Eso es lo que a mí me convence señorita, porque en otras cajas se deposita, te dan un voucher y ese voucher, usted bien sabe, en cualquier momento se me puede escapar.... no se sabe por decir tengo 500 soles un par de meses cuánto genera, 10 centavos, 20 centavos pero acá sí se sabe señorita... mensual también nos generan los documentos de cuánto tenemos, el estado de cuenta (comunicación Interpersonal, 20 de diciembre, 2017).

Asimismo, el tener la libertad de realizar retiros y depósitos sin restricción alguna, fortalecía su confianza, pues mediante esto sentían que su dinero estaría disponible en cuanto ellas lo necesitaran.

Por último, con respecto a las prácticas, se puede concluir, gracias a las entrevistas realizadas, que las clientas antes de abrir su cuenta con la CRAC Los Andes no tuvieron ninguna relación con alguna entidad financiera formal; asimismo, no habían tenido una cuenta de ahorro en la cual realizaran depósitos de manera constante. Además de ello, la gran mayoría no había visitado agencias de entidades financieras; además, ninguna había asistido a capacitaciones o charlas informativas de productos financieros; como menciona una de las entrevistadas de uno de los focus groups “yo por poca información de los ahorros, tal vez, no había tenido nada de ahorros” (comunicación Interpersonal, 20 de diciembre, 2017). Las clientas entrevistadas manifestaron que luego de tener asesoría personalizada abrieron sus cuentas de ahorro en la CRAC Los Andes. El tiempo que las clientas tienen el producto Ahorro Mujer Rural varía entre 3 meses y 14 años, todas ellas ahorran de manera constante y en su mayoría hacen depósitos mensuales.

### ***1.3.2. Priorización de Comportamientos***

Las organizaciones deben identificar cuál es aquel comportamiento que no es beneficioso para la sociedad. Este proceso, además, pasa por identificar cuáles son las creencias y actitudes que están detrás del comportamiento, ya que este es el resultado final o la materialización de los anteriores. La CRAC Los Andes, por su parte ha identificado claramente el comportamiento que se requiere cambiar para lograr que las mujeres campesinas y microempresarias de las zonas rurales de Puno se integren en el sistema financiero formal. El comportamiento que deben

abandonar es el de ahorrar de formas no monetarias o de forma monetaria pero insegura debido al desconocimiento y la desconfianza ante el sistema financiero formal. Asimismo, el comportamiento que se busca generar es que, a partir de una ampliación del conocimiento de las mujeres respecto del funcionamiento del sistema financiero formal, empiecen a confiar en el sistema financiero para ahorrar de manera continua, mediante una cuenta de ahorros. En este caso, cabe señalar que para definir el comportamiento a cambiar se deben considerar estas dos etapas: el abandono de un comportamiento y la adopción de otro, dado que cada uno por sí mismo resulta un proceso complejo. Así, determinamos que la CRAC Los Andes identificó este cambio deseado, pese a que no fue considerado como una etapa para la realización de un Plan de Mercadeo Social, ya que no lo tienen de manera formal. Este cambio de comportamiento se puede percibir con los siguientes testimonios de las entrevistas realizadas “No nada señorita, no estaba enterada de eso” “Gracias a qué nos ha explicado el gerente de Lampa, cómo abrir la cuenta de ahorro” (comunicación personal, 20 de diciembre, 2017).

### ***1.3.3. Identificar barreras para el cambio***

Esta etapa es vital para el éxito del proyecto ya que, de no considerar estas barreras, se puede generar una gran pérdida de recursos en una campaña de mercadeo social, si es que no se tienen en cuenta desde el principio. Adreansen menciona, además, que este tipo de riesgo es reconocible en el minucioso trabajo de campo, ya que pueden ser factores ocultos, que no necesariamente se recojan en una encuesta o entrevista. Asimismo, este factor puede estar presente durante toda la campaña, e incluso pueden aparecer nuevas barreras que se oponen al cambio durante el proceso de emprender la campaña de mercadeo social. Es pues fundamental identificar la mayor cantidad de barreras al inicio de la campaña y tener un plan de acción para menguar su efecto, además de tener un plan de contingencia ante eventuales apariciones de más barreras.

Pese a no contar con un plan formal de mercadeo social, la CRAC Los Andes identificó cuáles son las principales barreras para que las señoras cambien su comportamiento respecto de la apertura de una cuenta de ahorro en una institución financiera formal. Estas barreras fueron principalmente que las señoras no conocían o tenían muy poca información acerca del funcionamiento de una institución financiera formal y que no contaban con las herramientas de comunicación, necesarias, para obtener dicha información (baja autoestima, problemas de comunicación, baja confianza). Otra barrera era la desconfianza que la población adquirió durante años respecto no solo de las instituciones financieras sino de instituciones gubernamentales, debido a la ausencia de estas instituciones, así como a malas experiencias

previas de sobreendeudamiento o estafas efectuadas a la población. Además, otra barrera que se desprende fue el alto índice de analfabetismo de la población, ya que esto dificultaba el proceso de capacitaciones. Ante ello, la CRAC Los Andes deja de lado la metodología de capacitación convencional por una metodología en la cual la enseñanza se realiza mediante imágenes más que mediante textos. Otra barrera identificada fue la lejanía de las comunidades rurales respecto de las oficinas de la CRAC Los Andes, frente a lo cual, tanto para las capacitaciones, como para las visitas de seguimiento a los Bancos Comunales, la CRAC Los Andes ha buscado trasladarse hasta los poblados de sus potenciales clientas para evitar los costos y tiempos de traslados que ellas tendrían que invertir en este proceso. Asimismo, se buscó implementar acciones que eviten el desplazamiento de las señoras desde sus comunidades hacia la ciudad para realizar sus depósitos mensuales, y constantemente se evalúan acciones para evitar en lo posible que para la resolución de dudas o trámites las señoras deban desplazarse a las oficinas de la CRAC Los Andes.

De acuerdo con la entrevista a la colaboradora Nancy Huaquira quien tiene el cargo de recibidor pagador en la EOB de Mañazo nos menciona:

Algunas señoras piensan que necesitan requisitos papeleos, pero yo les digo no es así; solo necesitas una copia de tu DNI, yo les hablo y como soy del lugar también eso les ayuda a que los clientes confíen en mí, les hablo en idioma quechua también y entran más en compatibilidad, más confianza y eso también les ayuda a las señoras (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

#### **1.4. Diseño Estratégico**

En pos de un mayor análisis para determinar que las estrategias implementadas por la CRAC Los Andes efectivamente pertenecen al ámbito de la Gestión de mercadeo social se realizará el análisis de las 4P's así como también las p's adicionales de acuerdo al curso de mercadeo social de la maestría de Gerencia Social.

##### **1.4.1. Producto Social**

El producto social es aquel que la población adopta para mejorar sus condiciones de vida y ejercer sus derechos; este puede ser una idea, práctica o servicio. En el caso de la CRAC Los Andes el producto social es la práctica que adquieren las mujeres campesinas y microempresarias del sector rural en la región Puno.

Durante las entrevistas con los grupos de mujeres ahorristas, las señoras indicaron que un elemento de suma importancia para ellas era conocer todas las características y beneficios del

producto que la CRAC Los Andes les ofrecen con la apertura de sus cuentas “Ahorro Mujer Rural”. Nos mencionan características como la tasa que la CRAC Los Andes paga como interés por sus ahorros, conocer el tipo de movimientos que pueden realizar en su cuenta, los derechos que tienen sobre la misma en cuanto a las obligaciones que la CRAC Los Andes tiene de brindarles la información que ellas requieran, los estados de cuenta que deben recibir, los seguros e indemnizaciones que deben recibir en caso de muerte de la titular de la cuenta, y del Fondo de Seguros en caso de quiebra de la CRAC Los Andes. Por otro lado, el producto presenta un servicio no financiero que tiene un rol muy importante; este servicio no financiero son las capacitaciones brindadas.

Las capacitaciones de los Bancos Comunes tienen especial énfasis en desarrollar habilidades financieras de las clientas con metodologías prácticas que no requieren que sepan escribir o incluso leer. Las clientas son plenamente capaces, gracias a estas capacitaciones, de conocer y comprender cada aspecto de la apertura de sus cuentas de ahorro, de sus solicitudes de crédito y de productos asociados. De otro lado, se busca generar la movilización de emprendimientos que les permitan a las clientas generar nuevos ingresos y emprendimientos que gozan de asesorías personalizadas para su crecimiento. Estas capacitaciones se dan una vez por mes y son solicitadas por la presidenta de cada grupo de ahorro. Asimismo, gracias al rol de liderazgo desarrollado por las presidentas de los grupos de ahorro, ellas desarrollan en base a las características particulares de sus grupos solicitudes acerca de los temas que se requiere trabajar. Si bien la CRAC Los Andes ha desarrollado un plan de capacitaciones para las señoras con metodología propia, este es flexible a acomodarse a las necesidades particulares de cada grupo.

Es así que el desarrollo de este componente no financiero del producto jugó un rol decisivo en la sostenibilidad del proyecto. Cabe señalar que, aunque la CRAC Los Andes no identifica este componente como una estrategia de mercadeo social, esta lo es y vincula la adaptación del producto a las necesidades de la población objetivo con el fin de sostener un cambio de actitud y comportamiento frente al servicio que se ofrece. En este caso, sería la permanencia de las cuentas vinculadas al proyecto Sierra Sur, aun cuando este finalizó, y por ende sus beneficios económicos. La CRAC Los Andes adoptó este componente no financiero para asegurar que su producto siga respondiendo a una necesidad específica de educación financiera por parte de la población objetivo.

En las entrevistas realizadas a los cuatro grupos de ahorro, todas mencionaron que aprender y comprender el funcionamiento del sistema financiero gracias a las capacitaciones incrementó su confianza y por ende influyó en su decisión de apertura de cuenta y posteriormente

al mantenimiento de la misma. Asimismo, aseguraron que el comprender todas las características del producto financiero y sentirse en la capacidad de realizar sus propios cálculos financieros les da la fortaleza y seguridad de que su esfuerzo no es en vano, ya que mes a mes pueden ver que sus cálculos corresponden al monto ahorrado. También mencionaron que gracias a los talleres las iniciativas grupales se pudieron consolidar, ya que es en este ámbito social que surgen ideas de inversión de los ahorros y oportunidades para generar mayores ingresos, los mismos que con la ayuda de los capacitadores pueden prosperar. Finalmente, mencionaron que los grupos de ahorro son además espacios en donde se han generado lazos de confianza y confraternidad muy fuertes en los que los problemas familiares siempre encuentran una ayuda y soporte del grupo.

Según estas declaraciones, las estrategias que han venido siendo la diferencia clave entre la CRAC Los Andes y otras instituciones microfinancieras de la región es el bagaje de conocimiento adquirido en relación a su público objetivo y sus necesidades microfinancieras, así como los aspectos socio culturales que deben ser cubiertos mediante servicios no financieros para que sus productos financieros tengan éxito.

**Tabla 15: Cuadro resumen de entrevistas referente al producto social**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
<p><b>Sra. Vero (Mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: Y tenías de repente todo el conocimiento de cómo se abre una cuenta, de cómo se maneja una cuenta, de que si mensual de repente me dicen cuanto tengo o no tanto</p> <p>Entrevistada: no</p> <p>Entrevistadora: ¿Y ahora?</p> <p>Entrevistada: Ahora ya sí pues</p> <p>Entrevistadora: Y cómo ha sido ese proceso en el que ha ido teniendo más conocimiento de las cuentas</p> <p>Entrevistadora: ¿Qué es lo que más te agrada a ti de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes de tener tu cuenta acá?</p> <p>Entrevistada: Primero de tener mi cuenta es que cada mes primero me lo dan.</p> <p>Entrevistadora: ¿Tu estado de cuenta?</p> <p>Entrevistada: Sí y eso y puedo sacar y meter normal</p> <p>Entrevistadora: Y por qué es importante para ti de repente tener ese estado de cuenta cada mes</p> <p>Entrevistada: Para saber pues no, cuanto estoy ahorrando, claro ¿no?, porque como ahora hay tantas cajas</p>
<p><b>Sra. Eva Quispe (Santa Lucía)</b></p>	<p>Entrevistadora: Ah ya. Y ahí tiene su ahorrito y escuchó por la radio y cuando llego a la caja usted qué sintió primero. De repente algún temor, alguna duda, si lo guardo o no lo guardo o si tiene seguro de guardar su dinero</p> <p>Entrevistada 2: No sé, tiene un seguro también</p> <p>Entrevistadora: Ah, pero le explicaron, sobre el seguro</p> <p>Entrevistada 2: Sí</p>

Entrevistadora: Ah, le explicaron que tenía un seguro y eso le convenció  
 Entrevistada 2: Sí

**Tabla 15: Cuadro resumen de entrevistas referente al producto social (continuación)**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
<p><b>Sra. Alejandrina (mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: Y en general usted, por ejemplo, antes de que no tenga una cuenta de ahorro, por qué no la tenía          Entrevistada: Es que yo no sabía, qué es eso, que en sus casas guardan un dinerito, podía guarda 10 céntimos y porque no ahorran ustedes así y entonces por eso nos hemos animado y hemos aprendido así, por ello hemos empezado, no solo yo          Entrevistadora: Su grupo          Entrevistada: Un grupo tenemos          Entrevistadora: ¿No conocía?, nada          Entrevistada: No, yo me desconfiaba          Entrevistadora: Ya          Entrevistada: Desconfiaba, cómo será, ganarán, o no sé, eso          Entrevistadora: Claro, no tenía de repente conocimiento          Entrevistada: No, no tenía nada de conocimiento</p>
<p><b>Sra. Corina Apaza (cabanillas)</b></p>	<p>Entrevistada 1: He empezado con este banco          Entrevistadora: Ya muy bien, usted señora nos puede decir          Entrevistada 2: Yo tal vez por la poca información de los ahorros, que no (...), un poquito que no le entendía, pero ahora con los años que voy trabajando, con los préstamos, ya entendí y recién este año, otra vuelta me acerque a caja ahorros abrir ahorros,          Entrevistadora: Antes no había tenido          Entrevistada 2: No</p>

Dentro del producto social también es importante evaluar el posicionamiento del producto. Para el producto Ahorro Mujer Rural el posicionamiento responde al sello distintivo que la CRAC Los Andes busca tener en sus clientes. De acuerdo a las entrevistas realizadas, se comprende que la CRAC Los Andes busca que sus clientes sean sus socios estratégicos y para el caso particular del producto Ahorro Mujer Rural que las mujeres se sientan identificadas con el producto y lo perciban como una herramienta de crecimiento económico y social para mejorar su calidad de vida. A esto se añade el componente de empoderamiento de sus clientas, pues ellas perciben que este producto les brinda la seguridad económica necesaria para que se planteen y realicen de manera independiente sus metas brindándoles reconocimiento familiar y social, y de esta manera vayan cambiando el rol de la mujer en el ámbito rural.

**Tabla 16: Cuadro resumen de entrevistas referente al posicionamiento**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
<p><b>Sra. Sebastiana (Mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: Ya y en relación, por ejemplo, que usted tiene la relación con Nancy, cómo le hace sentir a usted más segura, en confianza.  Entrevistada: En ella he abierto por primera vez mi ahorro y prefiero estar en uno solo, no estar correteando ni para uno ni para el otro, no con uno solo, mejor me caso con uno solo  Entrevistadora: Y qué es lo que usted de repente más valora de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes  Entrevistada: La confianza que nos da.  Entrevistadora: La confianza, ¿en qué sentido confianza?  Entrevistada: Cuando quiero dinero, me prestan y fuera de eso también, tuve préstamo, tuve una máquina y se me malogro y me entendió me comprendió y es por eso que tengo confianza</p>
<p><b>Sra. Alejandrina (Mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: Entonces para sus hermanas usted debe verse como más fuerte, como una líder  Entrevistada: Sí  Entrevistadora: Porque usted las está motivando  Entrevistada: Sí, sí  Entrevistadora: Como un ejemplo y ¿eso le hace sentir mejor a usted?  Entrevistada: Sí  Entrevistadora: ¿Qué puede motivar a otras mujeres a tener su cuenta de ahorro, a tener sus propios bienes?  Entrevistada: Sí  Entrevistadora: ¡Qué bueno!, felicidades señora Alejandrina. Usted ha dicho que en el proceso ha ido a prestando, ¿no?, porque al comienzo quizás hay ese temor de ir con una tarjeta, al banco uno no sabe ¿no?  Entrevistada: Ya lo sé  Entrevistadora: Y ahora ya sabe no.  Entrevistada: A pesar de que no soy estudiante pero sí</p>
<p><b>Sra. Eva quispe (Santa Lucía)</b></p>	<p>Entrevistada 3: En primer lugar señorita, por ejemplo hoy día deposito 500 soles (...), ahí se ha anotado, por decir acá a tres o cuatro días (...), eso es lo que a mí me convence señorita, porque en otras cajas, se deposita, te dan un <i>oucher</i> y ese <i>oucher</i>, se me puede escapar, verdad, bueno uno, dos, digo que no sabe, por decir he tenido 500 soles un par de meses, por decir eso no se sabe cuándo, 10 centavos, 20 centavos, en otros no se sabe, pero acá si se sabe señorita, eso es lo que más me convence señorita  Entrevistadora: Entonces es como digamos la transparencia, de saber cuánto estoy poniendo, cuanto estoy retirando, cuando me pagan  Entrevistada 3: Ahora mensual no se señorita (...) eso es lo que me convence señorita</p>
<p><b>Sra. Vero (Mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: ¿Y no te dio temor al comienzo?  Entrevistada: Claro al principio sí, no sabía cómo era así al chanfu nomas, vamos a probar diciendo  Entrevistadora: Como que tipo de temor de repente, tenías al principio  Entrevistada: Que como decía no, van a dar interés, pero será cierto no, como será pues no</p>

### **1.4.2. Precio**

El precio se determina mediante el costo (monetario o no monetario) que implica el cambio de comportamiento requerido. En el caso del costo monetario, se debe analizar cuánto le costaría a un individuo abandonar un comportamiento para adoptar uno nuevo, ya que si este es un precio que el individuo no está dispuesto a asumir, entonces el cambio no se podrá lograr.

En el caso del costo no monetario, se debe analizar los posibles costos asociados al cambio de comportamiento. El costo más común puede ser el tiempo que un individuo debe invertir para adoptar un nuevo comportamiento. El tiempo, además, puede monetizarse, ya que, por ejemplo, un individuo que debe asistir a una capacitación y para ello debe cerrar su negocio durante dos horas a la semana, lo que se puede traducir a la pérdida de un porcentaje de sus ventas regulares. Otros costos se pueden identificar mediante análisis de costos de oportunidad ante el esfuerzo invertido, entre otros. Por ejemplo, un fumador puede ponderar el costo que le resulta el dejar de fumar en el intento de soportar el síndrome de abstinencia.

El Plan de Mercadeo Social, debe analizar estos costos tanto para reducir al máximo los costos monetarios y no monetarios que le podría suponer a la población objetivo adoptar un nuevo comportamiento, como para identificar aquellos costos que la población podría evitar si es que decide adoptar el nuevo comportamiento. Asimismo, el Plan de Mercadeo Social debe contemplar diversas estrategias que le permitan tomar la decisión a la población de abandonar un comportamiento y asumir uno nuevo sin que la población sienta que su dinero, tiempo o voluntad están siendo puestas en riesgo.

Para el caso de la CRAC Los Andes, el precio está dado por el costo monetario que le supone a las señoras abrir sus cuentas de ahorro; en ese caso, se reducen a los costos financieros que resultan de obtener este producto. La CRAC Los Andes tomó la decisión de reducir el costo de apertura y de mantenimiento de esta cuenta a cero. Asimismo, ofrece el interés más alto del mercado para este tipo de cuentas que es 4%. Finalmente, el monto de apertura de la cuenta es el mínimo de cinco nuevos soles. De esta manera, la CRAC Los Andes reduce todas las barreras asociadas a costos de apertura de cuenta para las señoras microempresarias y campesinas de la región Puno que conforman sus propios Bancos Comunales.

De otro lado, la CRAC Los Andes identificó costos no monetarios relacionados con el tiempo: a) asistir a las capacitaciones previas a la apertura de sus cuentas, b) depositar sus ahorros de manera mensual, y c) participar de las actividades grupales de constante capacitación en los Bancos Comunales. Para reducir estos costos, la CRAC Los Andes adaptó su plan de

capacitaciones luego de realizar la investigación de campo sobre la disposición de tiempo de las señoras. Para el depósito de los ahorros mensuales, la CRAC Los Andes identificó que la barrera más grande es el costo de tiempo y esfuerzo que significa que las señoras que viven en zonas rurales alejadas de la ciudad se trasladen hasta la sede de la CRAC Los Andes en Puno o Juliaca. Para reducir este costo, la CRAC Los Andes facilitó la organización de los Bancos Comunales para que las presidentas puedan hacerse cargo de la recolección mensual de los ahorros, mediante procesos ordenados y transparentes, y que sea una sola representante de cada Banco Comunal la que pueda hacer los depósitos mensuales. Asimismo, se estableció un sistema de atención preferente para las representantes que llevan el dinero a depositar, ya que una sola puede hacer el depósito de hasta casi 30 señoras de su banco. De otro lado, la CRAC Los Andes identificó que las señoras encargadas de hacer los depósitos cada mes no se trasladan a la ciudad únicamente para hacer esa gestión, sino que realizan diversas actividades como trámites pendientes, compras, comercio, entre otros. Es así que se estableció un nuevo horario de atención en el cual no se para de atender en las horas de almuerzo, sino que se atiende de corrido, para que las señoras no tengan que esperar a que se reabra la atención por la tarde luego de haber cumplido otras tareas en torno del establecimiento financiero.

La CRAC Los Andes, además, quiso innovar creando el “ANDIMOVIL”, una ventanilla móvil que se trasladaría por las comunidades donde operan los Bancos Comunales para recoger los depósitos previa coordinación con la presidenta, de tal manera que se eviten los costos totales de traslado de las integrantes de los Bancos Comunales al hacer sus depósitos. No obstante, esta iniciativa luego de venir operando por casi un año, fue observada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, debido a que podía constituir riesgos relacionados de traslado de dinero sin las condiciones de seguridad suficientes. Esto pese a que nunca se registró ningún inconveniente de seguridad, debido a que los niveles de seguridad eran los necesarios para la zona y que las cantidades de dinero no eran grandes sumas. De todos modos, se exigía que la CRAC Los Andes adquiriera un seguro adicional para que pueda continuar brindando este servicio, solución que no fue posible implementar debido a que el seguro exigido por la SBS tiene un precio tan elevado que supera las posibilidades operativas de la CRAC Los Andes.

**Tabla 17: Cuadro resumen de entrevistas referente al precio**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
<p><b>Sra. Sebastiana (mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: ¿Y ahora siente que conoce más del ahorro?, más del producto y como ha ido ganándose, ¿con la practica? Entrevistada: Con la práctica, en el grupo sí y fuera de eso aquí aparte tengo otro grupo y nos dan capacitaciones y con esas orientaciones más, así es.</p>

### **1.4.3. Plaza**

Para el mercadeo social, el control de la plaza pasa por identificar las barreras que no permiten que el producto social ofrecido sea adquirido por la población objetivo. Es decir, las estrategias deben garantizar que el producto sea fácilmente adquirido y estén disponibles las soluciones necesarias para que el cambio de comportamiento sea factible. En este caso, también se podría citar lo que nos mencionó Nancy Huaquira acerca de los requisitos del producto Ahorro Mujer Rural:

Algunas señoras piensan que necesitan requisitos papeleos, pero yo les digo no es así solo necesitas una copia de tu DNI, yo les hablo y como soy del lugar también eso les ayuda a que los clientes confíen en mí, les hablo en idioma quechua también y entran más en compatibilidad, más confianza y eso también les ayuda a las señoras (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

En el caso de la CRAC Los Andes, la estrategia de plaza está determinada por el área geográfica en la que la CRAC Los Andes en principio tomó contacto con la población para informar acerca del proyecto que buscaba integrar a las señoras al sistema financiero y luego para realizar las capacitaciones. Por ello, la CRAC Los Andes ha desarrollado una estrategia para que mediante la conformación de grupos se reduzcan los costos de captación de ahorros. Por medio de, esta estrategia, las señoras ya no tenían la necesidad de trasladarse hasta la oficina de Juliaca o Puno, perdiendo dinero y tiempo. De otro lado, la CRAC Los Andes incrementó sus oficinas de atención en las zonas rurales de tal manera de estar más cerca de las clientas. Claros ejemplos son los Establecimientos de Operaciones Básicas (EOB) que poco a poco se están instalando en diversos poblados. La Sra. Verónica cliente de Ahorro Mujer Rural nos menciona que se sentía contenta con la colaboradora Nancy Huaquira porque es su paisana y ya no tiene que ir hasta Puno: “ahora recién porque más antes solo había en Puno” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

La CRAC Los Andes busca realizar convenios y alianzas con los gobiernos locales para que le faciliten los espacios y recursos necesarios para las capacitaciones, así como para que faciliten la comunicación entre los Bancos Comunales y la organización de ser necesario.

#### ***1.4.4. Promoción***

En el mercadeo social la promoción está dada por las estrategias de comunicación en las diferentes etapas de la campaña. Para el caso específico del mercadeo social, los cambios de comportamiento se logran de manera más efectiva mediante la comunicación directa, ya que el cambio de comportamiento requiere de estándares de confianza adquiridos de persona a persona, o mediante ejemplos cercanos. Beatriz Quispe, Jefa de Marketing, nos menciona:

Bueno para los clientes, lo que se necesita más, es esta una estrategia bastante dirigida, o sea directamente para ellas, no podemos utilizar tanta publicidad masiva porque no están en todos lados, solo están en las zonas rurales y son nuestros Jefes de Oficina y asesores quienes saben dónde están, ¿no? El personal de operaciones sabe dónde están. Nuestro público objetivo, entonces lo que se utiliza más, por un lado, herramientas publicitarias que se les envía a las oficinas, para que los mismos asesores vayan y promocionen (las cartas personalizadas, banners, jala vistas), y por otro lado también es la comunicación directa, con los mismos clientes que son mensajes de texto. Nosotros de manera constante enviamos mensajes de texto a nuestros clientes a sus celulares y también los llamamos mediante call center ¿no? Para que ellos puedan acceder al producto (comunicación personal, 25 de octubre, 2017).

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes establece una estrategia de comunicación basada primero en el entendimiento de los sistemas de comunicación particulares de la población objetivo. En el caso de las mujeres microempresarias y campesinas de zonas rurales de Puno, la comunicación en sus comunidades es bastante estrecha. Al ser poblaciones pequeñas el conocimiento, la fraternidad entre familias es bastante fuerte, característica que le proporcionó a la CRAC Los Andes información necesaria para identificar la organización de Bancos Comunales como focos y referentes sociales de comunicación. La alimentación y retroalimentación sobre la propaganda que se comunica acerca de los beneficios por la apertura de la cuenta en la CRAC Los Andes se da continuamente en los Bancos Comunales, al mismo tiempo estos complementan sus esfuerzos con la propaganda “boca a boca” que las socias van comunicando.

La Sra. Sebastiana menciona que ella incentivó a su hermana y a los hijos de su hermana para que ahorren; “Sí, con ella nos ponemos de acuerdo, ahorramos y ya como sus hijos menores

ya, que vayan también ahorrando” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017). Por otro lado, la Sra. Alejandrina nos menciona “... yo también he incentivado a mi familia, a mis hermanas” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017). Si bien es cierto que la Sra. Verónica se enteró de la CRAC Los Andes por la radio “Es que así escuche en la radio, así en sus propagandas, me animé a ahorrar porque siempre a veces tengo mi ganadito, hay ventitas ¿no?, a veces no los gastamos cuando está en la mano” (comunicación personal, 25 de octubre, 2017), ella nos menciona que recomendaría a sus vecinas la CRAC Los Andes por la confianza que le trasmite.

**Tabla 18: Cuadro resumen de entrevistas referente a la promoción**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
<p><b>Sra. Verónica (mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: Y como así empezaste a ahorrar con caja  Entrevistada: ¿Con caja andes?  Entrevistadora: Aja  Entrevistada: Es que así escuche en la radio, así en sus propagandas, me anime a ahorrar porque siempre a veces tengo mi ganadito, hay ventitas no, a veces no los gastamos cuando está en la mano  Entrevistadora: claro  Entrevistada: Sí, aja y entonces sí, he probado y ya  Entrevistadora: y tienes por ejemplo familiares o vecinos que están ahorrando en caja los andes también o que tienen algún crédito  Entrevistada: Sí  Entrevistadora: a tú lo has motivado  Entrevistada: Sí yo lo he motivado  Entrevistadora: ¿y porque le motivaste?  Entrevistada: es un vecino es que ha tenido un robo y yo le dije mejor ahí porque a cualquier rato puedes sacar si necesita  Entrevistadora: claro  Entrevistada: Sí</p>
<p><b>Sra. Sebastiana (mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: usted tiene otros familiares que también ahorran  Entrevistada: mi hermana  Entrevistadora: su hermana  Entrevistada: mi sobrino, mi sobrino ahorra  Entrevistadora: ¿y usted ha incentivado a que ellos ahorren?  Entrevistada: si, con ella nos ponemos de acuerdo, ahorramos y ya como sus hijos son menores ya que vayan también ahorrando  Entrevistadora: a qué bueno  Entrevistada: ellos están en puno, ahora prácticamente los 3 niños ya están ahorrando, uno tiene 1 año y 8 meses también tiene su esto</p>

### **1.4.5. Parcerías**

Como se mencionó, las parcerías o alianzas son las relaciones de cooperación estratégica que se acuerdan con determinada institución y/o persona en busca de apoyo al objetivo buscado. En el caso del producto Ahorro Mujer Rural, la CRAC Los Andes está en constante alianzas con

los gobiernos locales con el fin de poder participar en las distintas ferias desarrolladas en la localidad y poder informar a los pobladores acerca de los distintos productos y servicios que brindan. Además, la CRAC Los Andes mantiene una relación estrecha con las autoridades locales con el fin de que les proporcionen un lugar idóneo para las capacitaciones con las clientas; por ejemplo, en la primera visita las capacitaciones se desarrollaron en los colegios de las localidades de Nicasio y Cabana.

#### **1.4.6. Políticas**

La CRAC Los Andes tiene como política institucional que todos y cada uno de los colaboradores de la CRAC Los Andes conozcan cuál es el principal objetivo de la CRAC Los Andes: incluir en el sistema financiero a la población rural de Puno de manera responsable. Los colaboradores, además, deben tener integrado el compromiso con el cliente, y que el cliente más importante es el campesino originario de la región. Así todos entienden la importancia de la calidad de servicio que se debe brindar, mostrada en el trato con el cliente y en el constante feedback que se realiza para atender las necesidades de los mismos. La información sobre estas políticas no solo se ve plasmada en los documentos normativos institucionales, sino también en las declaraciones de la Gerente de Talento Humano de la CRAC Los Andes, y en las encuestas y entrevistas realizadas a personal de atención al cliente, personal de operaciones y de seguridad.

En relación a esta estrategia, se pudo observar en las entrevistas con personal de la CRAC Los Andes que cuando se les preguntaba acerca del principal objetivo de la CRAC Los Andes todos respondieron con más o menos detalle, que este era: “Brindar el mejor servicio al cliente”. De la misma manera, todos acotaron que su principal y más importante cliente era el cliente rural, el campesino de zonas alejadas quien, pese a su lejanía con instituciones financieras necesita tanto como aporta a la CRAC Los Andes; es decir, más que un cliente es un socio, ya que gracias a la relación sostenible que se genera trabajando en favor del cliente, la CRAC Los Andes crece junto a ellos. La gran mayoría de colaboradores, además, menciona que la CRAC Los Andes es por excelencia la Caja Rural de Ahorro y Crédito de los campesinos, y que en ello radica su valor. La CRAC Los Andes ha logrado posicionarse en la región como tal, y cada uno de sus colaboradores sabe que es esa su labor y su diferenciación.

Respecto a la contratación de profesionales locales de la región Puno, se puede observar que se empezó a desarrollar una relación de confianza con la CRAC Los Andes gracias a que vieron que los trabajadores, los capacitadores que comenzaron a visitar sus comunidades para proponerles ser parte del Proyecto Sierra Sur, mediante el producto “Ahorro Mujer Rural”, eran

chicos y chicas originarios de Puno. Esto, a diferencia de otras entidades financieras formales y no formales, que hasta ese momento solo trabajaban con profesionales traídos, generalmente, de Lima. Las señoras mencionaron que un gran problema para que ellas, incluso si solo comenzaran a ir a las reuniones informativas, radicaba en que en el pasado muchas veces habían sido engañadas por personas foráneas que llegaban aduciendo que eran del gobierno o de alguna entidad social y que venían a hacer proyectos sociales; muchas veces se engañó a las señoras cobrándoles ciertos montos para pertenecer a algún programa y luego nunca más se volvían a saber de los convocantes. Todo ello favoreció el rechazo hacia personas foráneas que pudieran tomar su dinero y volverse Lima o a su ciudad de origen. De otro lado, las otras entidades financieras que iban llegando a ofrecer créditos u otros productos, generalmente contaban con profesionales llegados de Lima con quienes era incluso difícil entablar una conversación, ya que las señoras sentían que no le eran personas familiares a su realidad, cultura, costumbres, entre otros.

Por su parte, la CRAC Los Andes conocedora de esta realidad, implementó estrategias internas en la contratación de sus colaboradores para no cometer el mismo error de sus competidores y lograr cambiar la actitud de desconfianza que las clientas desarrollaron hacia los colaboradores de su entidad financiera; es decir, aun cuando no fue pensada como una estrategia de mercadeo social, debido a la naturaleza de su objetivo (el cambio de actitud de las clientas mediante la adopción de elementos socioculturales), la CRAC Los Andes implementó estrategias de mercadeo social.

De acuerdo con la entrevista obtenida con el profesor Wiener, ex presidente de la CRAC Los Andes, la estrategia de la CRAC Los Andes comenzó realizando acuerdos con la Universidad Nacional del Altiplano para que sus estudiantes de Ciencias Administrativas y Económicas, pertenecientes al tercio y quinto superior, formen parte del programa de pasantías de la CRAC Los Andes. Este hecho no solo dio soporte profesional a la CRAC Los Andes por los últimos 15 años, sino que fue uno de los factores que determinó la identificación que la región Puno (clientes y no clientes de la CRAC Los Andes) ha desarrollado con la CRAC Los Andes, ya que esta ha sido una gran fuente de oportunidades de desarrollo profesional para los pobladores de la región; en este caso para los estudiantes de dicha universidad. En efecto, aquí se hizo patente que la prioridad de la CRAC Los Andes respecto de su personal es la política de contratar profesionales originarios de Puno (su principal zona de influencia) y que, por tanto, conozcan los aspectos sociales y culturales predominantes de la región, así como manejen las lenguas originarias de la región.

Actualmente, el 94% de colaboradores de la CRAC Los Andes es procedente de la Región Puno, mientras 100% de los trabajadores de campo también pertenecen a la región Puno; de ellos 40% pertenecen a comunidades quechuas y 28% a comunidades aymaras. De otro lado, la CRAC Los Andes ha reflejado esta estrategia en documentos institucionales, ya que en el Plan de Acción Anual de Recursos Humanos tiene como uno de sus objetivos estratégicos principales la inserción de colaboradores de la Región Puno y en especial de comunidades quechuas y aymaras de zonas rurales de la Región. Asimismo, los perfiles de requeridos para capacitadores se han flexibilizado en relación a la formación requerida y pesa cada vez más la experiencia y el conocimiento de la zona. En ese sentido, durante el Proyecto Sierra Sur se incorporó al menos seis colaboradoras señoras e hijas de señoras ex-pertenecientes a grupos de ahorro de zonas rurales. Posteriormente al proyecto, estas señoras siguen trabajando en la CRAC Los Andes gracias a un constante proceso de capacitaciones.

Otra estrategia de vital importancia para generar un clima de confianza entre las clientas fue el cambio que la CRAC Los Andes realizó en la arquitectura, diseño y distribución de espacios de sus agencias para que sus clientas se sientan muy cómodas en la agencia y pierdan el temor que podían tener al entrar a una institución financiera. Para ello, se cambió la constitución física de la CRAC Los Andes. El edificio pasó de ser un lugar lujoso y frío para ser un lugar sencillo pero confortable y cómodo para las clientas, especialmente para que se sientan libres y confiadas de que ninguna de sus costumbres o tradiciones puede resultar inapropiadas para los colaboradores de la CRAC Los Andes. Según propias palabras de las clientas y colaboradores: las señoras que llegan a la agencia tienen por costumbre acomodar sus llicllas o mantas en el suelo y sentarse a compartir algún producto o tejer, las clientas son totalmente libres de hacerlo dentro de la agencia, saben que si el vigilante o cualquier otro colaborador se les acerca será para ofrecerles un mate de coca u algún otro servicio, mas no para pedirles que se levanten y se sienten en las sillas o esperen paradas, tal y como sí sucedía en otras organizaciones bancarias.

**Tabla 19: Cuadro resumen de entrevistas referente a las políticas**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
<p><b>Sra. Verórinca (mañazo)</b></p>	<p>Entrevistadora: y que era lo que te llevaba, si te entendían bien y ahora también en esa relación de repente con la señorita Nancy, también que sientes en esa relación te da confianza seguridad  Entrevistada: si porque yo le puedo preguntar todo  Entrevistadora: a veces te da temor jaja  Entrevistada: como es una paisana, también es conocido con más facilidad le pregunto  Entrevistadora: con más confianza  Entrevistada: aja con más confianza</p>

**Tabla 19: Cuadro resumen de entrevistas referente a las políticas (continuación)**

ENTREVISTADA	EXTRACTO DE ENTREVISTAS REALIZADA
	Entrevistadora: tú crees que eso es importante, que sea alguien de tu entorno que tú conoces Entrevistada: si Entrevistadora: y que sepas que puedes confiar Entrevistada: claro, con más confianza no, te desenvuelves, le preguntas cualquier cosa, ya no tienes el temor de que te responda bien o no

Es pues según lo expuesto que se considera que las estrategias desarrolladas por la CRAC Los Andes dentro y fuera del marco de las diferentes etapas del Proyecto Corredor Sierra Sur, responden al análisis y componentes del mercadeo social, pese a que en su desarrollo no fueron pensadas como tal, y que incluso se desarrollaron de manera espontánea. El proceso, pues no se ha llevado bajo en la ruta de una sistematización de la gestión del conocimiento de la organización asociado a un Plan de Mercadeo Social, pero ha sido sin duda efectivo.

En este punto, puede decirse que la sistematización de este grupo de estrategias dentro de un Plan de Mercadeo Social podría permitir mejorar la efectividad de cada una ellas e implementar otras bajo la responsabilidad de un área específica. La ausencia de sistematización de la experiencia hasta ahora desarrollada en la CRAC Los Andes mantiene este conocimiento, corriéndose el riesgo de no sentar precedentes explícitos que precisen los factores de éxito del proyecto, afectando con ello su sostenibilidad y replicabilidad.

\*\*\*

Luego de realizar el análisis del Marketing Mix, se puede determinar que, en efecto, la CRAC Los Andes ha implementado estrategias y tomado acciones sobre cada uno de los principios que el Marketing Mix establece. No obstante, nuevamente estas estrategias no corresponden a un propósito sistemático de un diseño de mercadeo, sino que han sido iniciativas independientes, en varios casos de áreas también independientes unas de otras, las cuales se han ido integrando por la necesidad y el conocimiento, principalmente, por parte de los capacitadores.

### **1.5. Evaluación de los resultados**

Si bien la evaluación no solía ser parte de un Plan de Mercadeo, sino del proyecto en general, es cada vez más importante no solo realizar una evaluación final del plan, sino que se deben generar indicadores para un plan de monitoreo constante. Esto es de particular relevancia para el mercadeo social pues en el caso de un proceso de cambio -suele ser afectado por varios factores en la población.

La CRAC Los Andes no ha realizado evaluaciones formales de su intervención en el proyecto de Inclusión Financiera “Ahorro Mujer Rural” bajo los estándares de un Plan de Mercadeo Social debido a que formalmente ellos no han realizado un plan de mercadeo social. No obstante, sí se han realizado evaluaciones individuales a las estrategias implementadas, sin la necesidad de integrarse unas con otras.

\*\*\*

Hasta aquí se han analizado las etapas que corresponden a la elaboración formal de un Plan de Mercadeo Social en relación con las estrategias y las acciones implementadas de manera espontánea o no sistemática por la CRAC Los Andes. De esta manera, se puede concluir que las distintas estrategias implementadas sí corresponden a etapas necesarias para la elaboración de dicho Plan de Mercadeo. No obstante, no se han articulado entre sí bajo un Plan de Mercadeo Social y, de este modo, han respondido a análisis y decisiones particulares de distintas áreas de la organización, fijándose la responsabilidad de cada estrategia a distintas áreas de manera informal.

En conclusión, las herramientas y estrategias de mercadeo social implementadas de manera espontánea o no sistemática por la CRAC Los Andes hicieron que el producto Ahorro Mujer Rural haya tenido un impacto favorable dentro de su público objetivo. Recapitulando lo analizado, el problema identificado tiene que ver con el cambio de comportamiento de las personas; en particular, de las mujeres campesinas microempresarias rurales quienes no tienen el hábito de ahorrar en recursos monetarios ni en entidades financieras formales. Según hemos podido identificar, esta falta de hábito se al desinterés de los bancos por cubrir las necesidades de ahorro de la población rural, lo que se puede observar en la ausencia de productos financieros adecuados a las necesidades de ahorros formales de las mujeres rurales. Así pues, la CRAC Los Andes se enfocó en la población rural fomentando la inclusión de esta población en el sistema financiero y desde este enfoque ha logrado conocer y comprender las necesidades de sus clientas adaptándose constantemente. Para ello, principalmente se ha centrado en inspirar confianza en sus clientas. Por tal motivo, los asesores son personas de la localidad o localidades cercanas; así mismo, los asesores son capacitados con la finalidad de brindar un buen servicio y capacitar a sus clientas en temas financieros.

Para una adecuada y ordenada caracterización del público se analizó a la población beneficiaria según sus conocimientos y actitudes. De acuerdo al conocimiento, las clientas manifiestan que antes tenían un nulo conocimiento acerca del funcionamiento de una cuenta de ahorro pero que luego de la intervención de la CRAC Los Andes su conocimiento sobre temas de ahorro, manejo de cuentas, tasas ha mejorado; esto gracias a las capacitaciones o talleres *in situ*

por parte de la financiera. En relación a las actitudes la gran mayoría de clientas, se desconfiaba de las organizaciones o instituciones recaudadoras de ahorro debido a sus experiencias negativas con estafas a manos de “banquitos comunales”. Sin embargo, esto también cambió gracias a las herramientas de transparencia que la CRAC Los Andes puso en práctica como el hecho de entregar los *vouchers* de depósito y sus estados de cuenta en cada operación para que las clientas lo peguen en una libreta que se les entregaba. Pese a no contar con un plan formal de mercadeo social, la CRAC Los Andes identificó las principales barreras para que las mujeres campesinas microempresarias rurales se inserten en el sistema financiero, las cuales fueron: poca información por parte de las beneficiarias acerca del funcionamiento de una institución financiera, además de no contar con las herramientas de comunicación necesarias para obtener dicha información (baja autoestima, problemas de comunicación, baja confianza), asimismo la desconfianza que la población ha adquirido por las malas experiencias en el entorno, por otro lado, el alto índice de analfabetismo de la población y la lejanía de las comunidades rurales fueron las barreras identificadas por la CRAC Los Andes.

Por otro lado, entre las estrategias del mercadeo social relacionadas al *producto* Ahorro Mujer Rural, se puede observar el servicio no financiero relacionado a las capacitaciones brindadas. A pesar de que la CRAC Los Andes no identifica este componente como una estrategia de mercadeo social, lo es y juega un rol muy importante en el cambio de actitud y comportamiento frente al servicio ofrecido por la entidad financiera. Asimismo, la estrategia del *precio* es fundamental ya que el producto Ahorro Mujer Rural tiene un costo cero en relación a la apertura y mantenimiento de la cuenta además de tener un interés de 4%, uno de los más altos para este tipo de cuentas. En relación a los costos no monetarios relacionados con el tiempo, como el de asistir a las capacitaciones, la CRAC Los Andes se ajustó a la disposición de las señoras. Asimismo, extendió su horario de atención (sin parar en horas de almuerzo) con la finalidad de que las clientas, que muchas veces provenían de muy lejos, puedan hacer sus transacciones a la hora que más les convenga. Además, las estrategias en torno a la *plaza* también fueron esenciales ya que mediante la conformación de grupos se reducen los costos de captación de ahorros con lo que las señoras ya no tenían la necesidad de trasladarse hacia las oficinas de Juliaca o Puno. De otro lado, en los últimos años, la CRAC Los Andes ha incrementado sus oficinas de atención en las zonas rurales, como es el caso de los Establecimientos de Operaciones Básicas (EOB), de tal manera de estar más cerca de sus clientas. Con relación a la estrategia de *promoción*, la CRAC Los Andes establece una estrategia de comunicación basada en el entendimiento de los sistemas de comunicación de la población objetivo; los bancos comunales fueron muy importantes como propaganda “boca a boca” al momento de comunicar. Con la estrategia de *parcerías* la CRAC

Los Andes está en constantes alianzas con los gobiernos locales y las autoridades de los centros poblados. Por último, la CRAC Los Andes tiene como *política* institucional que todos los colaboradores conozcan cuál es el principal objetivo de la entidad con el fin de que todos se comprometan con las clientas, sepan que las clientas son sus socios más importantes y esto se pudo observar al momento de las entrevistas con los colaboradores quienes afirmaban que su principal tarea era brindar el mejor servicio al cliente rural. Esta política se ve reflejada en los documentos normativos institucionales. Asimismo, tienen como política contratar a colaboradores de la zona con el fin de desarrollar una relación de confianza con las clientas. Muchos de estos colaboradores dominan la lengua quechua y aymara, lo que facilita la comunicación entre las clientas. Otra estrategia dentro de sus políticas es el diseño y distribución de sus agencias con la finalidad de que las clientas se sientan cómodas y pierdan el temor ante una entidad financiera. A ello se suma que los colaboradores tienen como política dejar que las clientas puedan comportarse según sus costumbres; es decir, si ellas están acostumbradas a sentarse en el piso con sus mantas tienen total libertad para hacerlo sin censura o restricción por parte de nadie.

Estas estrategias de La CRAC Los Andes, ya sean dentro del marco de los proyectos mencionados o no, responden al análisis y componentes del mercadeo social. A pesar de no haber sido pensadas directamente como estrategias de mercadeo social y que incluso dentro del proceso algunas se desarrollaron de manera espontánea, ha hecho que el producto haya sido efectivo. Sin embargo, se recomienda una sistematización de la gestión del conocimiento que recabe toda la información del producto Ahorro Mujer Rural.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se mencionó al inicio de la tesis, el acceso financiero en nuestro país no se ha desarrollado suficientemente, en especial, en las zonas rurales donde existe mayor pobreza y los pobladores no tienen la facilidad para transportarse a las zonas donde se encuentran ubicadas las entidades financieras, que en su mayoría están ubicadas en las zonas urbanas. Por ende, estos pobladores no tienen acceso a créditos, ahorros, microseguros y otros servicios y productos financieros. Además, según otros factores analizados, pudimos inferir que el problema se basaba, en primer lugar, en la desconfianza de los pobladores hacia las instituciones financieras y, en segundo lugar, al panorama conservador en las entidades financieras al buscar tasas de rentabilidad en el sector rural. Es así que propusimos un estudio de caso del producto de inclusión financiera de mujeres campesinas y microempresarias de Puno ejecutado por Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes en el marco del Proyecto Sierra Sur I y Sierra Sur II, como ejemplo de una iniciativa basada en el conocimiento del público objetivo y en la visión de que una organización debe contribuir a la transformación social. Así pues, se puede concluir lo siguiente:

1. No existe una sola definición para la inclusión financiera; sin embargo, la mayoría de autores u organismos concuerdan que es el acceso, uso y calidad de los servicios financieros por parte de todos los segmentos de un país, en especial de las personas de bajos recursos quienes son los que no se encuentran familiarizados con el sistema financiero. Así mismo, la educación financiera también abarca temas como la alfabetización financiera, capacidad financiera, educación financiera y cultura financiera. En primer lugar, la *alfabetización financiera* es el desarrollo de la habilidad para realizar juicios informados y correctos, así como tomar decisiones efectivas sobre el uso y la administración del dinero. En segundo lugar, la *capacidad financiera* se refiere a la capacidad de las personas para planificar su futuro financiero con los conocimientos adquiridos; en caso esos conocimientos no sean suficientes buscan información y asesorías. En tercer lugar, la *educación financiera* es el proceso mediante el cual se logra un mejor conocimiento de los diferentes productos financieros, sus riesgos y beneficios. Por último, la *cultura financiera* es la capacidad de la población de informarse de los productos financieros a los cuales tienen acceso.
2. Por otro lado, para que pueda existir inclusión financiera se tiene que combatir la *exclusión social*, la cual se entiende como un proceso acumulativo de barreras y

dificultades por las que pasan las pobladoras y que les apartan de la participación de la vida social debido a que reciben un trato desigual en comparación al resto de la sociedad. Entre sus componentes se encuentran la escasez económica, las privaciones sociales, la ausencia en la participación política y las privaciones en los aspectos culturales y educativos. Cabe resaltar que la exclusión social se muestra de manera diferente en cada sociedad. En nuestro país, se percibe mayor exclusión social en los pobladores de la Sierra y Selva particularmente entre quienes tienen una lengua nativa como su lengua materna. Por tal motivo, el desarrollo rural busca el cambio social (accesos a los servicios básicos) y crecimiento económico con la finalidad de que los pobladores alcancen un progreso permanente en las comunidades y mejoren sus condiciones de vida y de trabajo.

3. Respecto al *enfoque de género*, el cual se basa en la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los accesos a bienes humanos y productivos, Nuestra revisión teórica y contextual nos permite afirmar que aún no existe equidad de género en el sistema financiero ya que los países en vías de desarrollo presentan mayor porcentaje de clientes varones que mujeres. No obstante, organizaciones mundiales como el BM y el Fondo Monetario Internacional (FMI) reconocen la importancia de la igualdad de género en relación a la inclusión financiera, ya que en países desarrollados y en vías de desarrollo la igualdad de género es directamente proporcional al desarrollo económico social. Esto se explica debido a que el incremento de ingresos de una mujer y, específicamente, de una madre de familia se traduce en mayores niveles de educación, salud y alimentación para los hijos. Es así que los esfuerzos por disminuir la brecha de desigualdad de género deben responder a políticas integrales de desarrollo, pues es una de las principales estrategias para lograr el desarrollo.
4. En relación a los antecedentes del proyecto de Inclusión Financiera en que colabora la CRAC Los Andes, motivo de estudio de la presente tesis, se concluye que existen iniciativas importantes a nivel mundial, regional y nacional que desde el campo político buscan extender las buenas prácticas de inclusión financiera a fin de replicar sus modelos en países en vías de desarrollo como estrategias de crecimiento económico. De otro lado, organizaciones no gubernamentales buscan incidir en la inserción de poblaciones vulnerables o desfavorecidas en el sistema financiero, con la debida protección para que no se dé la vulneración de sus derechos como clientes financieros, al mismo tiempo que sirve de herramienta para la lucha contra la pobreza mediante la generación de capital propiedad de estas poblaciones. No obstante, en el ámbito nacional, son escasas las

experiencias positivas en este campo. En el ámbito público, las instituciones públicas responsables de la normativa e implementación de este tipo de propuestas han avanzado muy poco, en gran medida debido al poder factivo del sistema financiero formal. Asimismo, las experiencias exitosas en materia de inclusión y educación financiera son más reconocidas fuera del país, y al no ser conocidos y estudiados a profundidad los casos conocidos dentro del país no se dispone de una casuística sistematizada en pro de su replicabilidad.

5. El Estado peruano desarrolló una serie de proyectos financiados por el FIDA, entre los que se encontraban el proyecto FEAS, el cual tuvo como finalidad transferir y empoderar a los pobladores para que ellos aprendan a contratar los servicios técnicos que requieran; el proyecto Corredor Puno Cusco en el cual los beneficiarios fortalecieron sus vínculos urbano-rural y empezaron a desempeñarse con mejores resultados en el ámbito económico; por último, el proyecto Sierra Sur I y proyecto Sierra Sur II, en donde se focalizó que los pobladores aumenten sus ingresos, activos tangibles e incrementen sus conocimientos, organización social y su autoestima. A partir del proyecto Corredor Puno Cusco se buscó trabajar con entidades financieras con la finalidad de incluir a mujeres campesinas y microempresarias al sistema financiero. Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes fue una de las pocas instituciones financieras en aceptar esta alianza entre el Estado y la sociedad civil debido a su orientación social; a esto se sumó la idea de crear el producto “Ahorro Mujer Rural” con la finalidad de que las mujeres beneficiarias de los proyectos tengan un producto adecuado a sus necesidades. Cabe resaltar que la creación de este producto fue decisión propia de la CRAC Los Andes, ya que las instituciones financieras no estaban obligadas a trabajar con un nuevo producto pues podían hacerlo con una cuenta de ahorro básica, producto que toda institución financiera tiene dentro de sus servicios.
6. Se puede concluir que desde los inicios de la CRAC Los Andes el público objetivo fue planteado de manera clara: pobladores de las zonas rurales. Ello gracias al pre-conocimiento de que, si bien en estas zonas existe pobreza, los pobladores tienen potencial para realizar ahorros y, por tanto, ser sujetos de crédito para mejorar su economía. Bajo tal supuesto, apostaron por ser aliados estratégicos, en un principio, del proyecto Corredor Puno Cusco y luego del proyecto Sierra Sur I y Sierra Sur II. Este conocimiento manejado por la gerencia de la CRAC Los Andes fue sistematizado con el fin de que los principios, misión y visión de la institución estén alineados y así se pueda

transmitir el conocimiento a los nuevos colaboradores, quienes eran en su mayoría estudiantes que estaban por culminar la universidad o quienes la habían culminado recientemente. Se deseaba que ellos interioricen que los clientes de la base de la pirámide pueden ser un público atractivo para una institución financiera y que además se está contribuyendo a que mejoren sus vidas. Esta transmisión de conocimiento se ve reflejada al momento de que muchos de los estudiantes que ingresaron se quedaron en la CRAC Los Andes apostando por su misión.

7. En relación al mercadeo social, se puede concluir que, si bien la CRAC Los Andes no desarrolló un Plan de Mercadeo para su inserción en el Proyecto Corredor Sierra Sur, y tampoco para la inserción al mercado de su producto financiero “Ahorro Mujer Rural”, las estrategias implementadas en ambos procesos corresponden a elementos y componentes enmarcados dentro del campo de acción del mercadeo social. De acuerdo con las fuentes teóricas estudiadas y nuestro trabajo de campo se ha podido analizar estas estrategias, dando como resultado una marcada correspondencia entre los elementos, características y componentes teóricamente analizados, por un lado, y las prácticas implementadas por la CRAC Los Andes, por el otro.
8. De otro lado, se puede establecer que las estrategias de mercadeo social implementadas forman parte del grupo de estrategias que fueron factores clave de éxito para el producto “Ahorro Mujer Rural” dentro y fuera del marco del Proyecto Corredor Sierra Sur. Esto último se establece principalmente gracias al trabajo de campo realizado con las clientas, quienes afirman, por ejemplo, que la confianza, seguridad e identificación con la CRAC Los Andes son los factores más importantes en su decisión de aperturar su cuenta y continuar con su ahorro. Al mismo tiempo, los factores mencionados responden a distintas estrategias trabajadas en el producto, con los colaboradores y con las propias clientas.
9. Las estrategias relacionadas al producto responden a un conjunto de servicios financieros y no financieros implementados por la CRAC Los Andes. Dentro de los servicios financieros, las estrategias de mercadeo social se visibilizan en la adaptación del producto: costos financieros nulos y requisitos mínimos para la apertura de cuentas. Dentro de los servicios no financieros las estrategias de mercadeo social se visibilizan en las capacitaciones y seguimiento constantes que se orientan no solo a facilitar información y mejorar las capacidades y habilidades financieras de las clientas, sino que se enfocan

en el desarrollo personal, empoderamiento de la mujer y desarrollo de habilidades *soft* tales como liderazgo, toma de decisiones, autoconfianza, autoestima, entre otras.

10. Las estrategias relacionadas a los colaboradores responden a una serie de normativas que buscaron acercar a todos y cada uno de los colaboradores a las clientas. Dentro de las más importantes, se encuentra haber implementado como política en sus procesos de selección la preferencia por personal natural de Puno y que domine los idiomas quechua y aymara. Dentro de las estrategias relacionadas a las clientas, resaltan las estrategias derivadas del particular conocimiento social y cultural de la CRAC Los Andes sobre las mujeres campesinas y microempresarias de la región Puno. Dentro de este grupo de estrategias destacan la adaptación de la constitución física de las oficinas de la CRAC Los Andes y de las reglas que permiten que las señoras puedan realizar actividades sociales dentro utilizando las instalaciones de la CRAC Los Andes como punto de reunión y descanso en el que pueden comportarse de manera natural, por ejemplo, sentándose en el piso sobre sus “llicllas” sin temor a ser mal tratadas por ello.
11. Como resultado del proyecto, además se concluye que la mejora en la calidad de vida de las clientas está directamente relacionada al éxito del producto “Ahorro Mujer Rural”. En el caso de las ahorristas consultadas, han podido lograr su propia independencia económica gracias a la generación de capital adquirido mediante el sistema de ahorro ofrecido por la CRAC Los Andes. Son numerosos los casos que se pueden contar en cada Banco Comunal visitado sobre cómo las señoras, luego de formar parte de todo este proceso, se han convertido en líderes sociales y líderes de su propia vida, muchas veces dejando atrás graves episodios de violencia social y familiar. La independencia económica lograda no solo les ha dado la oportunidad de tener un nuevo futuro, sino de proyectar un mejor futuro para sus hijos e hijas, quienes ya no forman más parte de un círculo de desigualdad de género, donde los paradigmas sociales respecto del rol de la mujer en los que ello habrán de crecer no serán los mismos en los que crecieron sus madres y padres.

Respecto a las recomendaciones se sugiere que Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes implemente las siguientes medidas que proponemos como resultado de la presente investigación:

1. Crear el Área de Desempeño Social, la cual se encargaría de identificar las variables sociales que resultan en los factores de éxito de la CRLA, implementar un sistema o herramientas de gestión en donde se pueda gestionar el conocimiento de la organización con la finalidad de que todos los colaboradores tengan normas y reglas formales; es decir, que el conocimiento se lleve a un nivel formal dentro de la organización. Asimismo, debería tener como función proponer según la investigación formal de sus clientes o demanda, nuevos productos financieros o mejora en los productos financieros actuales. Finalmente, se encargaría de la generación de indicadores para el monitoreo y evaluación de las iniciativas que responden al conocimiento de la población objetivo.
2. Se recomienda sistematizar las estrategias culturales de marketing social; debido a que la cultura de las clientas ha sido una fuerte ventaja competitiva dentro de la CRLA. Estrategias como el hablar en el idioma originario o aceptar sus costumbres dentro de las agencias han beneficiado a la institución; sin embargo, se necesita que estas estrategias se encuentren dentro de las normas formales de la institución para poder replicar las mismas estrategias en futuras agencias que deseen abrir.
3. Por último, se recomienda el diseño y la ejecución del Plan de Marketing social que le permita a la CRLA tener en claro las estrategias a poner en práctica para lograr sus objetivos y diseñar indicadores económicos y sociales que le permitan evaluar las estrategias y acciones implementadas. Asimismo, se requiere implementar estudios que le permitan tener un análisis real del entorno y barrera que pueda tener cada iniciativa, de tal manera que no inviertan recursos en estrategias que normativamente no puedan ser viables o que no correspondan al análisis costo beneficio de Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes.

## REFERENCIAS

- Acción (2012). *Manual Implementación Banca Comunal en zonas rurales*. Recuperado de <https://www.accion.org/sites/default/files/IDB-Manual%20Implementacion%20Banca%20Comunal.pdf>
- Afi Guías. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado de [https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/banco/mundial/contenido\\_sidN\\_1052328\\_sid2N\\_1052384\\_cidIL\\_1151870\\_ctylL\\_139\\_scidN\\_1151870\\_utN\\_3.aspx?axisU=informe.pdf](https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/banco/mundial/contenido_sidN_1052328_sid2N_1052384_cidIL_1151870_ctylL_139_scidN_1151870_utN_3.aspx?axisU=informe.pdf)
- Agrorural (2012). *Proyecto fortalecimiento de mercados, diversificación de los ingresos y mejoramiento de las condiciones de vida en la sierra sur del Perú*. Recuperado de [https://issuu.com/memoriacentral/docs/informe\\_final\\_sierra-sur-i](https://issuu.com/memoriacentral/docs/informe_final_sierra-sur-i)
- Aguilar, X., & Ortiz B. (2013). Diseño de un programa de educación y cultura financiera para los estudiantes de modalidad presencial de la titulación en administración en banca y finanzas (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador). Recuperado de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7712/1/Tesis%20ECF%20final%20junio%203,%20%202013%20\(1\).pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/7712/1/Tesis%20ECF%20final%20junio%203,%20%202013%20(1).pdf)
- Alfabetización Financiera (2012). *Educación e Inclusión Financiera*. Recuperado de <http://alfabetizacionfinanciera.blogspot.pe/2012/09/inclusion-financiera.html>
- Alianza para la Inclusión Financiera [AFI]. (2013). *Ubicando la Inclusión Financiera en el mapa mundial, informe sobre avances de la Declaración Maya 2013*. Recuperado de <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-ubicando-la-inclusion-financiera-en-el-mapa-mundial-11-2013.pdf>
- (2015). *About us*. Recuperado de <https://www.afi-global.org/about-us>
- Andreasen, A. (2012). *Ética e Marketing Social*. Sao Paulo: Futura
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (s/f). *Portal de la ASBANC*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/>
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF]. (2017). *Inicio*. Recuperado de <http://www.asomifperu.com/home.html#>
- Ballara M., & Parada S. (2009). *El empleo de las mujeres rurales: lo que dicen las cifras*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i0616s.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *PBI de los departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

- Banco Central del Ecuador [BCE]. (2012). *Inclusión Financiera: Aproximaciones teóricas y prácticas*. Recuperado de [http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/Libro%20Seminario\\_Varios%20Autores.pdf](http://www.afi-global.org/sites/default/files/publications/Libro%20Seminario_Varios%20Autores.pdf)
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF]. (2014). *Mecanismos para fomentar la inclusión financiera*. Recuperado de <http://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2014/04/mecanismos-para-fomentar-la-inclusion-financiera/?parent=13990>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2014). *Conferencia Regional: Hacia Estrategias de Inclusión Financiera*. Recuperado de <http://events.iadb.org/CALENDAR/eventDetail.aspx?lang=es&id=4395>
- (2017). *Estadística de proyectos*. Recuperado de [http://www.iadb.org/es/proyectos/proyectos\\_1229.html](http://www.iadb.org/es/proyectos/proyectos_1229.html)
- Banco Mundial [BM]. (2012). *Global Financial Development Report 2012*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/financial-development-report-2012>
- (2013). *Global Financial Development Report: Rethinking the role of the state in finance*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11848>
- Blasco, J. & Perez, J. (2007). *Metodologías de Investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Recuperado de : <https://www.editorial-club-universitario.es/pdf/2545.pdf>
- Cabrera, P., Fernández, Y., Rúa, A., Alexandres, S., Malgesini, G., López, J., & Fernández, E. (2005). *Nuevas tecnologías y exclusión social. Un estudio sobre las posibilidades de las TIC en la lucha por la inclusión social en España*. Recuperado de [http://www.ohchr.org/Documents/Issues/CulturalRights/ConsultationEnjoyBenefits/UNESCONUEVAS\\_TECNOLOGIASyExclusionsocial.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Issues/CulturalRights/ConsultationEnjoyBenefits/UNESCONUEVAS_TECNOLOGIASyExclusionsocial.pdf)
- Caja Rural de Ahorro y Crédito los Andes Puno [CRAC]. (2010) *Caja rural los Andes* [Video]. Lima: Youtube. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=Ds45\\_ZsleEo](https://www.youtube.com/watch?v=Ds45_ZsleEo)
- (2011) *Financiamiento Rural 3 Caja Rural de los Andes* [Video]. Lima: Youtube. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=fDmely\\_nwpM&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=fDmely_nwpM&feature=youtu.be)
- (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eef/J40630/20170331235402/MEJ406302016AIA01.PDF>
- Carpio, A. & Sánchez, V. (2014). *Diseño de un plan de marketing social para la universidad politécnica salesiana de Guayaquil 2014*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6568/1/UPS-GT000580.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 31 - 54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

- Center for Financial Inclusion [CFI]. (s.f). *Inclusión financiera ¿Cuál es la visión?* Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/boletinpatmir/estudios/ACCION%20Int%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera%20-%20La%20Visi%C3%B3n.pdf>
- Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos [CEMLA]. (2017). *Acerca del CEMLA*. Recuperado de <http://www.cemla.org/acerca.html>
- Chan K. & Mauborgne (2006). *La Estrategia del Océano Azul*. Recuperado de <https://estrategiasynegocios.files.wordpress.com/2006/11/la-estrategia-del-oceano-azul.pdf>
- Choy, M. (2013). Avances en la Inclusión Financiera en el Perú. *Revista Moneda del Banco Central de Reserva del Perú*, (155), 26-30. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-155/moneda-155-05.pdf>
- Class & Asociados S.A. (2017). *Informe de clasificación de riesgos – Caja rural de ahorro y crédito los andes S.A*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/J40630/20170331173801/INFORME32CLASIFICADORA45CLASS.PDF>
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2008). *Panorama Social de América Latina*. Recuperado de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1229/S0800829\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1229/S0800829_es.pdf?sequence=1)
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2017). *Perú: población 2017*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
- Corredor Puno Cusco. (2008). *Avances del proceso de institucionalización del mecanismo CLAR en los gobiernos Locales*. Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/4338/1/BVCI0004500.pdf>
- De la Cruz, C. (2015). *Finanzas y Desigualdades de Género*. Recuperado de [http://www.economiasolidaria.org/files/finanzas\\_desigualades\\_genero\\_completo.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/finanzas_desigualades_genero_completo.pdf)
- Del Aguila, E. (2014). Beneficios de la estrategia de participación directa de los productores rurales en el desarrollo de negocios locales: El caso del Proyecto Sierra Sur en Chivay (Tesis de magister en Gerencia Social, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5806/DEL\\_AGUILA\\_PORTOCARRERO\\_ELSA\\_BENEFICIOS\\_CHIVAY.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5806/DEL_AGUILA_PORTOCARRERO_ELSA_BENEFICIOS_CHIVAY.pdf?sequence=1)

- Estrada, R. (2013). AFI es el equivalente de la ONU en materia de Inclusión Financiera. *Revista Visión Financiera*, (8), 18-19. Recuperado de [http://www.afi-global.org/sites/default/files/news/revista\\_edicion\\_08\\_alta.pdf](http://www.afi-global.org/sites/default/files/news/revista_edicion_08_alta.pdf)
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2017). *Proyectos y Cooperación*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/proyectos-y-cooperacion/>
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA]. (2006). *El FIDA y las ONG asociaciones dinámicas para luchar contra la pobreza rural*. Recuperado de: <https://www.ifad.org/documents/10180/b9acce8c-453a-4468-a688-c17d16b87066>
- (2004). *Experiencias innovadoras en los proyectos del FIDA en la República del Perú*. Recuperado de [https://www.ifad.org/documents/38714182/39737004/peru\\_s.pdf/e278cc26-0872-481b-8dab-69457533073c](https://www.ifad.org/documents/38714182/39737004/peru_s.pdf/e278cc26-0872-481b-8dab-69457533073c)
- Fondo Multilateral de Inversiones [FOMIN]. (2011). *Microfinanzas rurales*. Recuperado de <https://www.fomin.org/es-es/PORTADA/ProyectosOld/AccesoFinanciamiento/Microfinanzasrurales.aspx>
- García, N., Grifoni A., López, J.C., & Mejía D. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe, Situación actual y perspectivas*. Recuperado de [https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD\\_CAF\\_Financial\\_Education\\_Latin\\_AmericaES.pdf](https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf)
- Gobierno Regional Puno. (2015). *Zonificación Ecológica y Económica Departamento de Puno*. Recuperado de [http://geoservidorperu.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Doc\\_ze\\_puno.pdf](http://geoservidorperu.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Doc_ze_puno.pdf)
- Guerrero, R., Espinosa S., & Focke, K (2012). *Aproximación a una visión Integral de la Inclusión Financiera: Aspectos conceptuales y casos prácticos*. Recuperado de <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-aproximacion-a-una-vision-integral-de-la-inclusion-financiera-aspectos-conceptuales-y-casos-practicos-2012.pdf>
- Gutiérrez, A. (2004). *Microfinanzas rurales: experiencias y lecciones para América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <http://smye.info/gia-mexico/wp-content/uploads/2009/09/Microfinanzas-rurales-experiencias-y-lecciones-para-America-Latina.pdf>
- Heimann, U., Navarrete J., O'Keefe, M., Vaca, B., & Zapata, G. (2009). *Mapa Estratégico de Inclusión Financiera: Una Herramienta de Análisis*. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/boletinpatmir/estudios/Mapa%20Estrat%C3%A9gico%20de%20Inclusi%C3%B3n%20Financiera.pdf>
- Hernández, M. (2014). *Proyecto de Desarrollo Comunitario con Jóvenes en el medio Rural*. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/6803/1/TFG-L660.pdf>
- Hernández, R., Fernández C., & Baptista L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw Hill Education.

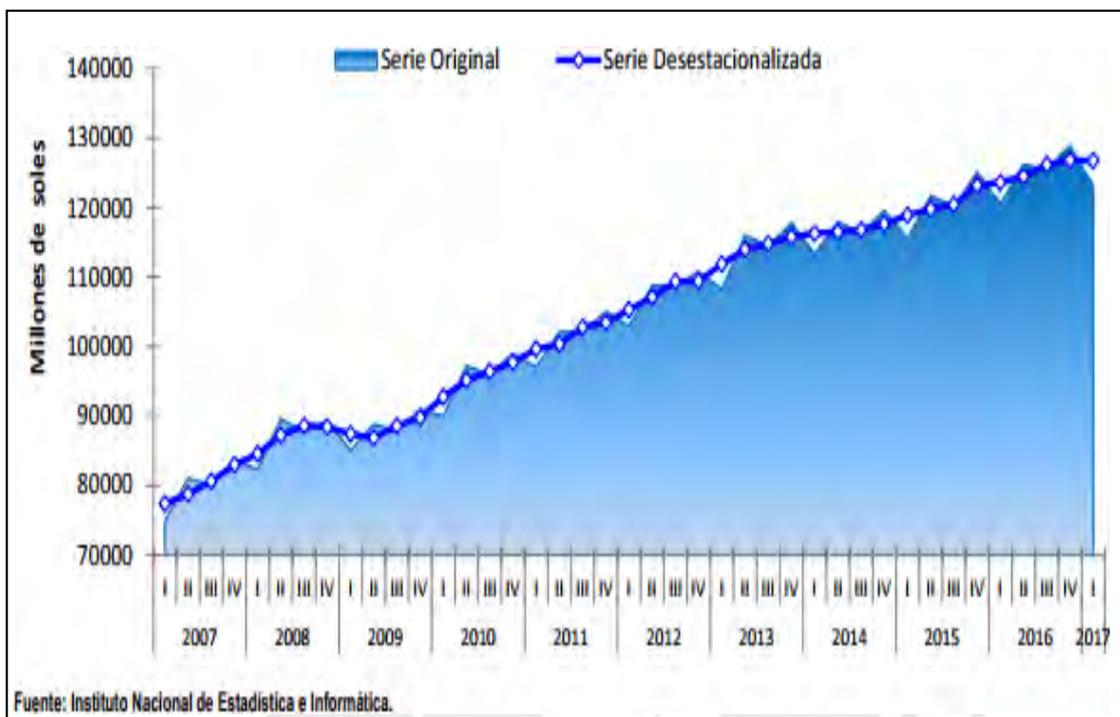
- Herrera, R. (2017a). *Introducción al Mercadeo Social* [PPT].
- (2017b). *La planificación del mercadeo social. Primera etapa del mercadeo social: el diagnóstico* [PPT].
- (2017c). *Segunda y tercera etapa del Mercadeo Social: el diseño estratégico y la gestión de la intervención* [PPT].
- HM Treasury (2007). *Financial Capability: the Government's long-term approach*. Recuperado de <http://www.oecd.org/finance/financial-education/37965841.pdf>
- Hopkins, R. (2013). El desafío de la inclusión financiera: el Perú en América Latina y el mundo. *Revista Strategia*, 8(29), 18 – 21.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2008). *Perfil Sociodemográfico del Perú*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)
- International Network on Financial Education [INFE]. (2012). *Joining the INFE*. Recuperado de [http://www.financial-education.org/join\\_INFE.html](http://www.financial-education.org/join_INFE.html)
- Maldonado, J. (2011). *Los programas de transferencias condicionadas: ¿hacia la inclusión financiera de los pobres en América Latina?* Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Marsellés, H. (2005). *El enfoque de género y desarrollo en el PESA de Centroamérica*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-at790s.pdf>
- Martínez, P., & Parra, A. (2005). Explicando el desarrollo local sostenible mediante blend-learning en comunidades rurales iberoamericanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, (41), 1-13. Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/1773Anguita.pdf>
- Martínez, M (2015). *¿Qué dice el Global Findex 2014 sobre América Latina sobre América Latina y el Caribe?* Recuperado de <https://www.microfinancegateway.org/es/library/%C2%BFqu%C3%A9-dice-el-global-findex-2014-sobre-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe>
- Mejía, D. (2013). *La educación financiera y la inclusión: el caso de las transferencias monetarias condicionadas en América Latina* [PPT]. Recuperado de <http://www.cemla.org/actividades/2013/2013-11-educacion-financiera/2013-11-educacion-financiera-02.pdf>
- Meneses, C. (2011). Pobreza y Exclusión Social: buenas prácticas para la inclusión. *Catálogo Español de Buenas Prácticas*, (49), 53-56. Recuperado de <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n49/n49-acmen.pdf>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS]. (2013). *Desarrollo de capacidades financieras en el enfoque de la política de desarrollo e inclusión social* [PPT]. Recuperado de [http://seguros.riesgoycambioclimatico.org/Taller\\_Internacional2013/presentaciones2/Carolina-Trivelli.pdf](http://seguros.riesgoycambioclimatico.org/Taller_Internacional2013/presentaciones2/Carolina-Trivelli.pdf)

- (2014). *Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social*. Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/files/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirpararecer.pdf>
- Moliner, M. A. (1998). *Marketing Social, la gestión de las causas sociales*. Madrid, España: ESIC
- Pailhé, C. (2014). *El enfoque de género en las operaciones de reforma financiera de la División de Mercados de Capitales e Instituciones Financieras*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38756668>
- Pérez, L. (2006). *Marketing Social: Teoría y práctica*. México D.F.: Prentice Hall.
- Plataforma Regional de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe [PREVAL]. (2014). *Proyecto Corredor Puno-Cusco*. Recuperado de <http://preval.org/documentos/2118.pdf>
- Pro Ahorros (2012). *Educación financiera: Un camino hacia la inclusión*. Recuperado de [http://www.pro-savings.org/sites/default/files/FINAL%20216%20INFORME%20Un%20camino%20hacia%20la%20inclusi%C3%B3n%20financiera\\_\(mar21\\_2\).pdf](http://www.pro-savings.org/sites/default/files/FINAL%20216%20INFORME%20Un%20camino%20hacia%20la%20inclusi%C3%B3n%20financiera_(mar21_2).pdf)
- Procasur. (2010). *El proyecto de Desarrollo Sierra Sur*. Recuperado de [http://procasur.org/catalogoexperiencias/catalogo/innovaciones\\_desarrollo/pdf/Proyecto%20de%20desarrollo%20sierra%20sur.pdf](http://procasur.org/catalogoexperiencias/catalogo/innovaciones_desarrollo/pdf/Proyecto%20de%20desarrollo%20sierra%20sur.pdf)
- Proyecto Capital (2014). *¿Cómo surge?* Recuperado de <http://www.proyectocapital.org/es/el-proyecto/como-surge.html>
- Proyecto de Desarrollo Sierra Sur II (2012). *Informe Final de Ejecución*. Recuperado de: [https://issuu.com/memoriacentral/docs/informe\\_final\\_sierra-sur-i](https://issuu.com/memoriacentral/docs/informe_final_sierra-sur-i)
- Quispe, Z., León, D., & Contreras, A. (2012). El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú. *Revista Moneda del Banco Central de Reserva del Perú*, (151), 13-18. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. (2015). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid, España: ESIC. Editorial
- Sancho, J. (2002). *Desarrollo Rural: De los fundamentos a la aplicación*. Madrid: Paraninfo-Thomson Learning
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (s/f). *Fondo de seguro de depósitos*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/fondo-de-seguro-de-depositos>
- (2012). *Portal de Inclusión Financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera>

- (2012). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/MEMORIA%20SBS%202012.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/MEMORIA%20SBS%202012.pdf)
- (2017). *Estadísticas – Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>
- Territorios de Aprendizaje (2013). *Inclusión Financiera y Social en la Sierra Sur del Perú: La experiencia de los proyectos de desarrollo rural apoyados por FIDA*. Recuperado de [http://americalatina.procasur.org/images/2015/pdf\\_territo/Inclusion\\_financiera.pdf](http://americalatina.procasur.org/images/2015/pdf_territo/Inclusion_financiera.pdf)
- The Economist (2015). *Análisis del entorno para la inclusión financiera*. Recuperado de <http://publications.iadb.org/handle/11319/7910>
- Trivelli, C. & Yancari, J. (2008). *Las primeras ahorristas del proyecto Corredor: Evidencia de la primera cohorte de ahorristas de un proyecto piloto*. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt153.pdf>
- Universidad de Concepción [UdeC]. (2013). *Educación Financiera en Chile: evidencia y propuestas de implementación para la estrategia nacional de educación financiera*. Recuperado de [https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication\\_files/es\\_informe\\_fi\\_nal\\_educacion\\_financiera\\_en\\_chile\\_universidad\\_de\\_concepcion\\_04\\_2016.pdf](https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/publication_files/es_informe_fi_nal_educacion_financiera_en_chile_universidad_de_concepcion_04_2016.pdf)
- Villacorta, O., & Reyes, J. D. (2012). Servicios financieros para las mayorías: La inclusión financiera en México. *Revista MBS*, (2), 5-21. Recuperado de <http://www.publicacionescajamar.es/pdf/publicaciones-periodicas/revista-de-microfinanzas-y-banca-social-mbs/2/2-556.pdf>
- Yañez, C. (2013). *La transferencia del conocimiento operativo. Estudio de caso integrado de transferencia horizontal con operarios de dos empresas del sector textil y confecciones peruano* (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

## ANEXO A: Producto Bruto Interno Total 2007-2017

Figura A1: Producto Bruto Interno Total 2007-2017 (serie original y desestacionalizada)



## ANEXO B: Resultados caso peruano-educación

Tabla B1: Resultados caso peruano-educación

Dominio Geográfico	Educación Primaria Incompleta (Edad mayor a 12 años)			Educación Secundaria Incompleta (Edad mayor a 18 años)		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
<b>DOMINIO GEOGRAFICO</b>	<b>22.10</b>	<b>33.79</b>	<b>28.05</b>	<b>54.60</b>	<b>62.92</b>	<b>58.86</b>
Costa Norte	22.21	28.77	25.60	52.82	58.57	55.81
Costa Centro	15.76	21.57	18.74	45.11	50.46	47.86
Costa Sur	13.86	23.72	18.85	44.98	50.91	47.99
Sierra Norte	38.96	53.52	46.53	75.35	82.62	79.14
Sierra Centro	27.84	47.38	37.76	61.88	73.75	68.04
Sierra Sur	24.23	42.37	33.39	56.61	70.15	63.57
Selva	24.82	34.75	29.63	66.19	72.74	69.36
Lima Metropolitana	7.23	14.31	10.95	31.51	40.13	36.03
<b>LENGUA MATERNA</b>	<b>22.18</b>	<b>34.07</b>	<b>28.21</b>	<b>54.70</b>	<b>63.14</b>	<b>59.01</b>
Castellano	18.65	27.10	22.95	49.29	56.51	52.98
Quechua	30.90	51.75	41.42	68.41	79.30	74.01
Aymara	22.44	41.10	31.59	58.90	75.43	67.09
Otra Lengua Nativa	42.66	59.84	50.57	81.17	89.69	85.13
Idioma Extranjero	19.05	5.41	10.34	31.25	41.18	38.00

Fuente: ENAHO IV Trimestre 2001.

## ANEXO C: Resultados caso peruano-Acceso a SBV

Tabla C1: Resultados caso peruano-Acceso a SBV

Criterio de Agrupación	Niveles de Acceso a alguno de los SBV <sup>1/</sup>			
	Ninguno	Al menos Uno	Al menos Dos	Los Tres
<b>DOMINIO GEOGRAFICO</b>	<b>23.84</b>	<b>21.00</b>	<b>15.34</b>	<b>39.81</b>
Costa Norte	17.24	19.60	16.22	46.94
Costa Centro	8.55	14.81	18.99	57.64
Costa Sur	2.85	13.98	19.00	64.18
Sierra Norte	39.14	29.32	10.28	21.26
Sierra Centro	34.17	24.72	18.63	22.49
Sierra Sur	27.17	21.07	19.88	31.89
Selva	38.28	23.87	16.54	21.30
Lima Metropolitana	1.65	14.72	4.42	79.20
<b>LENGUA MATERNA</b>	<b>24.06</b>	<b>21.16</b>	<b>15.38</b>	<b>39.39</b>
Castellano	19.33	20.13	14.17	46.37
Quechua	34.27	23.83	18.77	23.12
Aymara	21.14	24.16	18.62	36.07
Otra Lengua Nativa	84.15	11.48	1.09	3.28
Idioma Extranjero	10.00	20.00	0.00	70.00

Fuente: ENAHO IV Trimestre 2001.

1/ Se consideran el agua potable, el desagüe y la luz como servicios básicos de la vivienda

## ANEXO D: Matriz de consistencia

Tabla D1: Matriz de consistencia

	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información	Estructura de los capítulos
UNIDAD CONCEPTUAL	¿Qué conceptos son necesarios desarrollar para la comprensión de la creación e implementación de elementos de marketing social para el producto Ahorro Mujer Rural?	El producto Ahorro Mujer Rural desarrollado por CRAC los Andes es un producto financiero que implica objetivos de desarrollo social en el marco de los objetivos de inclusión financiera rural	Presentar el marco conceptual del desarrollo del producto financiero Ahorro Mujer Rural desarrollado por CRAC los Andes	1. Inclusión financiera	1.1 La inclusión financiera como estrategia de desarrollo económico y social. 1.1.1. Concepto y enfoques de Inclusión financiera 1.1.2 Importancia de la Inclusión financiera para el desarrollo y lucha contra la pobreza 1.1.3 Componentes de inclusión financiera				Center for Financial Inclusion (S.I.) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012) Heimann, Navarrete, O'Keefe, Vaca & Zapata, (2009) Villacorta y Reyes (2012) Banco Central del Ecuador (2012) Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF) (2015) García (2012) HM Treasury (2007) García, Grifoni, López & Mejía (2013) Aguilar & Ortiz (2013)	Cap 1
				2. Desarrollo rural	2.1 El desarrollo rural como eje de lucha contra la pobreza 2.1.1 Concepto de desarrollo rural 2.1.2 Componentes del desarrollo rural 2.1.2.1 Inclusión y exclusión social 2.1.2.2 Población en situación de vulnerabilidad en el Perú y la región de Puno 2.1.3 Principales datos estadísticos sobre desarrollo rural en el Perú y la región Puno				Cabrera (2005) Comisión Económica para América Latina (2008) Meneses (2011) Martínez & Parra (2005) Hernández (2014)	Cap 1
				3. Enfoque de género.	3.1 El enfoque de género como estrategia de desarrollo de lucha contra la pobreza 3.1.1 Conceptos y enfoques de Equidad de género 3.1.2 Importancia de la equidad de género 3.1.3 Estadísticas actuales de inequidad de género en el Perú				Marsellés (2005) De la Cruz (2015) Pailhé (2014)	Cap 1
				4. Mercadeo social	4.1 El marketing social como herramienta de gestión que permite la creación de valor social 4.1.1 Principales conceptos de marketing social 4.1.2 Componentes de marketing social 4.1.3 El marketing social y el valor social 4.1.4 El marketing social y el valor económico				Moliner (1998) Sainz de Vicuña (2015)	Cap 1

**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo	VARIABLES	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información	Estructura de los capítulos
UNIDAD CONTEXTUAL	¿Cuál es la situación actual en términos de inclusión financiera en el Perú y cuál es su importancia para la lucha contra la pobreza?	La inclusión financiera es una herramienta innovadora y estratégica para el desarrollo económico y social del Perú, en especial para la lucha contra la pobreza; sin embargo, no está siendo desarrollada de manera óptima por las instituciones públicas y privadas del Perú	Presentar el marco contextual sobre el cual se establecen los antecedentes internacionales, nacionales y regionales de Inclusión Financiera, para el estudio de caso de inclusión financiera en el región Puno	1. Principales antecedentes internacionales sobre la implementación de inclusión financiera para la lucha contra la pobreza	1.1 Avances y objetivos de inclusión financiera en organizaciones internacionales	1.1.1 Instituciones financieras internacionales y sus políticas sobre inclusión financiera			Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)/ Red Internacional de Educación Financiera (INFE) Banco Mundial Alianza para la Inclusión Financiera (AFI) Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA) Fundación Capital (Proyecto Capital) Banco de Desarrollo de América Latina (CAF)	Cap 2
				2. Principales antecedentes nacionales sobre la integración de la inclusión financiera como objetivo de desarrollo y su implementación	2.1 Avances y objetivos de inclusión financiera en organizaciones nacionales	2.1.1 Instituciones financieras nacionales y sus políticas sobre inclusión financiera			Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (2014) Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) Federación Peruana de Cajas Municipales	Cap 2
				3. Principales antecedentes de inclusión financiera en la Región Puno	3.1 Avances y objetivos de inclusión financiera en la región Puno	2.1.2 Principales estadísticas de inclusión financiera en el Perú			Proyecto Capital (2011) Banco Central de Reserva del Perú (2012)	Cap 2
						3.1.1 Situación actual de inclusión financiera en zonas rurales en el Perú			Quispe, León & Contreras (2012) Banco Central de Reserva del Perú (2012) Quispe (2012)	
3.1.2 Principales datos estadísticos de inclusión financiera en la región Puno										

**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información	Estructura de los capítulos
UNIDAD ANALÍTICA	¿De qué manera las herramientas y estrategias de mercadeo social puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto financiero "Ahorro Mujer Rural" influyen o explican los resultados que obtuvo este producto en términos de sostenibilidad financiera para CRAC los Andes y en relación a los objetivos de inclusión financiera rural enmarcados en el Proyecto Sierra Sur?	La integración de herramientas y estrategias de marketing social en puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" determinó la sostenibilidad financiera del producto para CRAC los Andes, por medio de la integración de los objetivos de valor social en relación a la inclusión financiera rural incluidos en el producto.	Caracterizar el modelo financiero de CRAC Los Andes	1. Plan estratégico anual de CRAC los Andes	1.1 Elementos del Plan estratégico	1.1.1 Visión, misión y objetivos		Memoria Anual	CRAC los Andes	Cap 4
						1.1.2 Análisis interno y externo		Informes institucionales Memoria anual	CRAC los Andes	
						1.1.3 Procesos estratégicos		Informes institucionales Entrevistas	CRAC los Andes	
					1.2.1 Historia de Crac los Andes		Memoria Anual Entrevistas	CRAC los Andes	Cap 4	
					1.2 Factores críticos de éxito	1.2.2 Desempeño Social	Distribución de Clientes de Crédito y Ahorro según Zona	Informes institucionales Entrevistas		CRAC los Andes SBS
							Distribución de Clientes de Crédito y Ahorro según Género	Informes institucionales Entrevistas		CRAC los Andes
				2. Modelo Financiero	2.1 Principales criterios contables	2.1.1 Ubicación en el Ranking		Memoria Anual Informes		CRAC los Andes
						2.1.2 Balance General y Estado	Patrimonio Utilidad,	Reportes Información	CRAC los Andes	
						2.1.3 Principales Indicadores Financieros	Solvencia, Rentabilidad, Liquidez	Reportes Información financiera	CRAC los Andes	
						2.1.4 Cartera de productos		Reportes Información financiera	CRAC los Andes	

**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información	Estructura de los capítulos	
UNIDAD ANALÍTICA	¿De qué manera las herramientas y estrategias de mercadeo social puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto financiero "Ahorro Mujer Rural" influyen o explican los resultados que obtuvo este producto en términos de sostenibilidad financiera para CRAC los Andes y en relación a los objetivos de inclusión financiera rural enmarcados en el Proyecto Sierra Sur?	La integración de herramientas y estrategias de marketing social en puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" determinó la sostenibilidad financiera del producto para CRAC los Andes, por medio de la integración de los objetivos de valor social en relación a la inclusión financiera rural incluidos en el producto.	Descripción del producto financiero Ahorro Mujer Rural	1. Antecedentes del producto	1.1. Objetivos de Inclusión financiera en Puno	1.1.1. Aporte del producto en la inclusión financiera de Puno		Informes institucionales Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 4	
				2. Características financieras	2.1. Condiciones del producto financiero	2.1.1. Tasa de interés		Informes institucionales Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 4	
						2.1.2. Requisitos para la apertura de cuentas		Informes institucionales Entrevistas	CRAC los Andes		
				3. Resultados Financieros	3.1 Logro de objetivos financieros del producto	3.1.1 Clientes - Ahorros	# de clientes del producto respecto del total de la población objetivo		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes	Cap. 4
							Número de transacciones		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes	
							Rentabilidad anual del producto - Margen financier de clientes Ahorro Mujer rural		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes	
							Monto de depósitos totales del producto		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes	
							Número de clientes actuales		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes	
							Nivel de mora de clientes con productos de crédito		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes	
				3.2 Incremento de demanda del producto	3.2.1 Clientes - Ahorros	Depósitos de clientes finalizado el proyecto		Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes		
3.3 Influencia sobre la demanda de otros productos financieros	3.3.1 Clientes - Ahorros	Número de clientes Producto mujer ahorro rural con otros productos				Informes institucionales Reportes	CRAC los Andes				

Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)

Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información	Estructura de los capítulos		
UNIDAD ANALÍTICA  ¿De qué manera las herramientas y estrategias de mercado social puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto financiero "Ahorro Mujer Rural" influyen o explican los resultados que obtuvo este producto en términos de sostenibilidad financiera para CRAC los Andes y en relación a los objetivos de inclusión financiera rural enmarcados en el Proyecto Sierra Sur?	La integración de herramientas y estrategias de marketing social en puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" determinó la sostenibilidad financiera del producto para CRAC los Andes, por medio de la integración de los objetivos de valor social en relación a la inclusión financiera rural incluidos en el producto.	Descripción del producto financiero Ahorro Mujer Rural	4. Características no financieras complementarias	4.1. Capacidades y habilidades para el manejo del producto	4.1.1. Educación financiera	Informes institucionales Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 4			
				4.1.2. Enfoque de género	Informes institucionales Entrevistas	CRAC los Andes					
				5.1 Efectos sobre la inclusión financiera rural en las clientas de CRAC Los Andes	5.1.1 Acceso a cuentas de ahorro en el mercado financiero formal y sus beneficios	Número de productos con los que cuenta Monto total de los productos Número de mujeres beneficiadas	Informes institucionales Reportes		CRAC los Andes		
					5.1.2 Incremento de acceso a capital de inversión	Número de clientas microempresarias Monto de emprendimiento	Informes institucionales Reportes		CRAC los Andes		
					5.1.3 Acceso a otros productos financieros formales y sus beneficios	Número de clientas con 1, 2 o 3 productos Cifras beneficios de bancarización	Informes institucionales Reportes Entrevistas		CRAC los Andes Usuarías		
					5.1.4 Acceso a herramientas no financieras complementarias: educación financiera	Clientas con mayor conocimiento del mercado financiero Clientas que mejoran en manejo de finanzas personales	Informes institucionales Reportes Entrevistas		CRAC los Andes Usuarías		
				5. Resultados sociales	Incremento en monto de ahorros en clientas	5.2.1 Evidencia la capacidad de ahorro de las comunidades rurales de Puno	Número de clientas con incremento de ahorros Ingresos obtenidos sobre la inversión de sus ahorros		Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes Usuarías	
						5.2.2 Oportunidades de mejora en la calidad de vida de las comunidades rurales de Puno	Tamaño de negocios y número de empleados Ritmo de crecimiento de los negocios		Entrevistas y/o focus Entrevistas y/o focus	Usuarías Usuarías	
						5.2.3 Mejora la capacidad de movilización de la economía local	Número de clientas con negocios propios		Entrevistas y/o focus	Usuarías	
						5.3 Efectos sobre la equidad de género en las clientas de CRAC los Andes	Número de mujeres con acceso formal para garantizar su capital Número de mujeres que toman más decisiones dentro de los hogares Mujeres con mayor conocimiento de sus derechos en temas de violencia de género y distribución de roles aporte actual económico de las mujeres en su hogar		5.3.1 Empoderamiento de la mujer campesina y microempresaria rural en Puno - Empoderamiento de la mujer rural a nivel familiar y social en Puno	Entrevistas y/o focus	Usuarías
									Entrevistas y/o focus	Usuarías	
									Entrevistas y/o focus	Usuarías	

**Tabla D1: Matriz de consistencia (continuación)**

	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo	Variables	Unidades de análisis	Unidades de observación	Indicadores	Instrumentos	Fuentes de información	Estructura de los capítulos		
UNIDAD ANALÍTICA	¿De qué manera las herramientas y estrategias de mercadeo social puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto financiero "Ahorro Mujer Rural" influyen o explican los resultados que obtuvo este producto en términos de sostenibilidad financiera para CRAC los Andes y en relación a los objetivos de inclusión financiera rural enmarcados en el Proyecto Sierra Sur?	La integración de herramientas y estrategias de marketing social en puestas en práctica por CRAC los Andes en la creación e implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" determinó la sostenibilidad financiera del producto para CRAC los Andes, por medio de la integración de los objetivos de valor social en relación a la inclusión financiera rural incluidos en el producto.	Establecer la relación que existe entre la integración de elementos de marketing social en la implementación del producto "Ahorro Mujer Rural" y los resultados de este producto en relación a la rentabilidad obtenida (valor económico) y los objetivos de inclusión financiera rural (valor social)	1. Plan de mercadeo	1.1 Elementos de mercadeo social	1.1.1 Diagnóstico (Análisis del problema)	Docu mentos (Institucionales)	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.2 Diagnóstico (Análisis situacional)	Número de diagnósticos / estudios previos realizados/Planes de Gobiernos revisados	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.3 Diagnóstico (Análisis de población prioritaria (CAP))	Docu mentos (Institucionales)	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.4 Diagnóstico (Análisis de comunicación)	Materiales comunicativos Colaboradores que chus y aimara hablan	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.5 Diseño Estratégico (Se gmen tación)	Cuadro de comportamiento (Actual / futura)	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.6 Diseño Estratégico (Definición del producto)	Producto diseñado Número de capacitaciones brindadas	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.7 Diseño Estratégico (Definición de costos)	Costo del producto Rentabilidad total del producto Tasa efectiva anual del producto Costo de transacción del producto	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						1.1.8 Diseño Estratégico (Estrategias y actividades)	Promoción: Número demateriales elaborados Plazas: Número de locales adaptados al público objetivo Número de oficinas en Arequipa y Puno Número de grupos de ahorro formados Precio Público secundario: Número de personas que bajan en el producto Número de personas que chus y aimara hablan Parcerias /Alianzas: Número de instituciones con las que se ha realizado alianzas	Informes institucionales Reportes Entrevistas	CRAC los Andes	Cap. 5		
						2. Percepción de las clientas de CRAC los Andes acerca del producto Ahorro Mujer Rural	2.1 Factores de fidelización de las clientas de CRAC los Andes	2.1.1 Clientas que permanecieron	Razones socio culturales por las que permanecieron	Entrevistas	Usuarías	Cap. 5
								2.1.1 Clientas que no permanecieron	Razones económicas por las que no permanecieron	Entrevistas	Usuarías	
		Número de mujeres que comen dan a CRAC a otras mujeres.		Entrevistas	Usuarías							

