

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Microfinanciero del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jorge Acosta Guerra**

**Antonio Mendoza Álamo**

**Víctor Miranda Arica**

**Hernán Tapia Fernandes**

**Asesor: Juan O'Brien**

**Santiago de Surco, marzo de 2015**

## Tabla de Contenidos

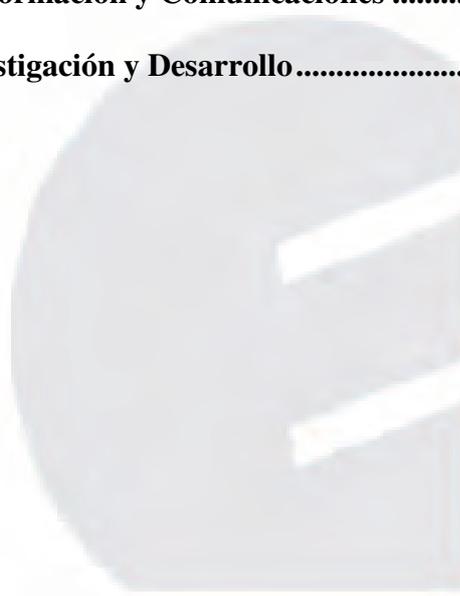
|  |            |
|--|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>   | <b>vii</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>   | <b>ix</b>  |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                   | <b>xi</b>  |
| <b>Capítulo I: Situación General del Sector Microfinanciero .....</b>    | <b>1</b>   |
| 1.1 Situación General .....  | 1          |
| 1.2 Conclusiones .....   | 8          |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>     | <b>10</b>  |
| 2.1 Antecedentes .....   | 10         |
| 2.2 Visión .....   | 10         |
| 2.3 Misión.....  | 10         |
| 2.4 Valores.....   | 11         |
| 2.5 Código de Ética .....  | 12         |
| 2.6 Conclusiones .....   | 13         |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                             | <b>14</b>  |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....                        | 14         |
| 3.1.1. Intereses nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....  | 14         |
| 3.1.1. Potencial nacional.....   | 17         |
| 3.1.2. Principios cardinales.....  | 24         |
| 3.1.3. Influencia del análisis en el Sector Microfinanciero .....        | 26         |
| 3.2 Análisis Competitivo del País .....                                  | 27         |
| 3.2.1 Condiciones de los factores.....                                   | 28         |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda.....                                     | 29         |
| 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad del Sector Microfinanciero..... | 30         |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....                             | 31         |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Microfinanciero.....                  | 31        |
| 3.3 Análisis del Entorno PESTE .....   | 33        |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales .....                        | 33        |
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras.....                                      | 34        |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas .....                          | 35        |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.....                                    | 36        |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales .....                                     | 37        |
| 3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) .....                   | 37        |
| 3.5 El Sector Microfinanciero y sus Competidores.....                            | 38        |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....                              | 39        |
| 3.5.2 Poder de negociación de los clientes.....                                  | 39        |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....   | 40        |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes.....  | 40        |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores .....  | 41        |
| 3.6 El Sector Microfinanciero y sus Referentes .....                             | 42        |
| 3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)..... | 42        |
| 3.8 Conclusiones .....   | 47        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>                                      | <b>50</b> |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....   | 50        |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A).....   | 51        |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M).....  | 54        |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....                         | 67        |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....   | 68        |
| 4.1.5 Recursos humanos & cultura (H).....  | 69        |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....                         | 73        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....                                     | 75         |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                                      | 76         |
| 4.3 Conclusiones .....  | 76         |
| <b>Capítulo V: Intereses del Sector Microfinanciero y sus Objetivos de Largo Plazo.....</b> | <b>79</b>  |
| 5.1 Intereses del Sector Microfinanciero.....   | 79         |
| 5.2 Potencial del Sector Microfinanciero .....  | 79         |
| 5.3 Principios Cardinales del Sector Microfinanciero.....                                   | 82         |
| 5.4 Matriz de Intereses del Sector Microfinanciero (MIO).....                               | 86         |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo .....  | 86         |
| 5.6 Conclusiones.....   | 89         |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>  | <b>90</b>  |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....                       | 90         |
| 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....               | 90         |
| 6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) .....   | 94         |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....   | 96         |
| 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....  | 97         |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....  | 98         |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                             | 98         |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....   | 100        |
| 6.9 Matriz de Ética (ME).....   | 103        |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....   | 104        |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....                                | 105        |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....                                      | 105        |
| 6.13 Conclusiones.....  | 105        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                                       | <b>109</b> |

|  |            |
|--|------------|
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo.....  | 109        |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....                                     | 113        |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia .....   | 115        |
| 7.4 Estructura del Sector Microfinanciero.....   | 119        |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....                                   | 121        |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación.....   | 124        |
| 7.7 Gestión del Cambio .....   | 125        |
| 7.8 Conclusiones.....  | 125        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>   | <b>127</b> |
| 8.1 Perspectivas de Control .....  | 127        |
| 8.1.1 Aprendizaje interno.....   | 127        |
| 8.1.2 Procesos .....   | 128        |
| 8.1.3 Clientes.....  | 129        |
| 8.1.4 Financiera.....  | 129        |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....                           | 130        |
| 8.3 Conclusiones .....   | 132        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanciero .....</b>                            | <b>134</b> |
| 9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero.....                                       | 134        |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Microfinanciero .....               | 135        |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector<br>Microfinanciero ..... | 137        |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....              | 137        |
| 9.5 Conclusiones .....   | 138        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>   | <b>140</b> |
| 10.1 Plan Estratégico Integral .....   | 140        |

|   |            |
|---|------------|
| 10.2 Conclusiones Finales .....   | 140        |
| 10.3 Recomendaciones Finales .....  | 142        |
| 10.4 Futuro del Sector Microfinanciero .....  | 143        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>145</b> |
| <b>Apéndice A: Cuestionario sobre Administración y Gerencia.....</b>                      | <b>155</b> |
| <b>Apéndice B: Cuestionario sobre Recursos Humanos .....</b>                              | <b>156</b> |
| <b>Apéndice C: Cuestionario sobre Operaciones &amp; Logística e Infraestructura .....</b> | <b>157</b> |
| <b>Apéndice D: Cuestionario sobre el Sistema de Información y Comunicaciones .....</b>    | <b>158</b> |
| <b>Apéndice E: Cuestionario sobre Tecnología, Investigación y Desarrollo.....</b>         | <b>159</b> |



## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>IMF pertenecientes al SMF</i> .....   | 2  |
| Tabla 2. <i>Créditos Directos (Colocaciones) de las IMF, 2010-2014</i> .....                  | 3  |
| Tabla 3. <i>Producto Bruto Interno según actividad económica, 2010-2014</i> .....             | 5  |
| Tabla 4. <i>Principales indicadores financieros de las IMF, 2013-2014</i> .....               | 6  |
| Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....                                    | 17 |
| Tabla 6. <i>Crecimiento PBI Latinoamérica y países 2010-2013, variación porcentual.</i> ..... | 21 |
| Tabla 7. <i>Perú: Tratados de Libre Comercio</i> .....  | 21 |
| Tabla 8. <i>Ranking Investigación y Desarrollo, 2013.</i> .....                               | 22 |
| Tabla 9. <i>Índice de Competitividad Global, 2011-2014</i> .....                              | 28 |
| Tabla 10. <i>SBS: Aspecto regulatorio y alcance</i> .....                                     | 33 |
| Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....                   | 37 |
| Tabla 12. <i>Puntaje General del entorno de negocios para las Microfinancieras</i> .....      | 42 |
| Tabla 13. <i>Análisis competitivo del Sector Microfinanciero</i> .....                        | 43 |
| Tabla 14. <i>Análisis de atractividad del Sector Microfinanciero</i> .....                    | 44 |
| Tabla 15. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....                                     | 45 |
| Tabla 16. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....                                     | 46 |
| Tabla 17. <i>Clasificación de los Tipos de Créditos otorgados por la SBS</i> .....            | 58 |
| Tabla 18. <i>Productos de las EDPYME, enero 2015</i> .....                                    | 59 |
| Tabla 19. <i>Productos de las Financieras, enero 2015.</i> .....                              | 59 |
| Tabla 20. <i>Productos de las CMAC, enero 2015</i> .....                                      | 60 |
| Tabla 21. <i>Productos de las CRAC, enero 2015.</i> .....                                     | 60 |
| Tabla 22. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....                       | 76 |
| Tabla 23. <i>Matriz de Intereses del SMF</i> .....  | 86 |
| Tabla 24. <i>Áreas de Resultados Claves (ARC) del SMF</i> .....                               | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 25. <i>Matriz FODA (MFODA)</i> .....  | 91  |
| Tabla 26. <i>Factores determinantes de la fortaleza financiera</i> .....  | 92  |
| Tabla 27. <i>Factores determinantes de la ventaja competitiva</i> .....   | 92  |
| Tabla 28. <i>Factores determinantes de la fortaleza de la industria</i> .....                                       | 93  |
| Tabla 29. <i>Factores determinantes de la estabilidad del entorno</i> .....   | 93  |
| Tabla 30. <i>Coordenadas del vector direccional</i> .....   | 93  |
| Tabla 31. <i>Créditos de Set. 2013- Set. 2014 del SMF</i> .....   | 95  |
| Tabla 32. <i>Depósitos de Set. 2013- Set. 2014 del SMF</i> .....  | 95  |
| Tabla 33. <i>Valores para la matriz de Boston Consulting Group</i> .....  | 95  |
| Tabla 34. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del Sector Microfinanciero</i> .....                              | 99  |
| Tabla 35. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del SMF</i> .....                                     | 101 |
| Tabla 36. <i>Matriz de Rumelt (MR) del Sector Microfinanciero</i> .....   | 102 |
| Tabla 37. <i>Matriz de Ética del Sector Microfinanciero</i> .....   | 103 |
| Tabla 38. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia del SMF</i> .....                                    | 104 |
| Tabla 39. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....  | 107 |
| Tabla 40. <i>Matriz de Estrategia Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i><br><i>(MEPCS)</i> ..... | 108 |
| Tabla 41. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo y Recursos del SMF</i> .....  | 117 |
| Tabla 42. <i>Matriz de Estrategias y Políticas del Sector Microfinanciero</i> .....                                 | 118 |
| Tabla 43. <i>Matriz BSC del Sector Microfinanciero</i> .....  | 131 |
| Tabla 44. <i>Matriz del Plan Estratégico Integral</i> .....   | 141 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....                               | xi |
| <i>Figura 1.</i> Total de Activos del Sector Microfinanciero versus el Sistema Financiero     |    |
| Nacional .....  | 1  |
| <i>Figura 2.</i> Saldo de colocaciones y depósitos del SMF versus el Sistema Financiero       |    |
| Nacional .....  | 3  |
| <i>Figura 3.</i> Clientes deudores y depositantes del SMF .....                               | 3  |
| <i>Figura 4.</i> Crecimiento del PBI, 2010-2014 .....   | 4  |
| <i>Figura 5.</i> Participación del SMF en las captaciones de depósitos .....                  | 7  |
| <i>Figura 6.</i> Articulación de los Objetivos Nacionales.....                                | 16 |
| <i>Figura 7.</i> Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025.....                        | 18 |
| <i>Figura 8.</i> Perú: Visión Geoestratégica.....   | 19 |
| <i>Figura 9.</i> PBI en millones de soles, 1990-2000- Oct. 2014. ....                         | 20 |
| <i>Figura 10.</i> IPC, variación porcentual 2004-2014.....                                    | 20 |
| <i>Figura 11.</i> Diamante Competitivo de Porter. ....  | 27 |
| <i>Figura 12.</i> Evolución del Spread EMBIG- Perú (puntos básicos) .....                     | 35 |
| <i>Figura 13.</i> Evolución pobreza rural y urbana, 2009-2013.....                            | 36 |
| <i>Figura 14.</i> IMF en el mercado, 2014.....  | 41 |
| <i>Figura 15.</i> El ciclo Operativo de la Organización.....                                  | 51 |
| <i>Figura 16.</i> Pilares del Gobierno Corporativo .....                                      | 52 |
| <i>Figura 17.</i> Evolución de los Créditos de las CMAC,2009-2014(millones de soles) .....    | 56 |
| <i>Figura 18.</i> Evolución de los Créditos de las CRAC, 2009-2014 (millones de soles) .....  | 56 |
| <i>Figura 19.</i> Evolución de los Créditos de las EDPYME, 2009-2014 (millones de soles)..... | 57 |
| <i>Figura 20.</i> Evolución de los Depósitos de las CMAC, 2009-2014 (millones de soles).....  | 61 |
| <i>Figura 21.</i> Evolución de los Depósitos de las CRAC, 2009-2014 (millones de soles).....  | 61 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 22.</i> Crecimiento de los depósitos de las IMF , Diciembre 2013 (porcentaje).....                 | 62  |
| <i>Figura 23.</i> Ubicación PEYEA del Sector Microfinanciero .....   | 94  |
| <i>Figura 24.</i> Matriz BCG del Sector Microfinanciero .....  | 96  |
| <i>Figura 25.</i> Matriz Interna-Externa del SMF.....  | 97  |
| <i>Figura 26.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....  | 98  |
| <i>Figura 27.</i> Relaciones entre los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas<br>del SMF..... | 113 |
| <i>Figura 28.</i> Las 7M.....  | 114 |
| <i>Figura 29.</i> Organigrama Estructural tomado de una CMAC .....   | 120 |
| <i>Figura 30.</i> Organigrama Modelo propuesto para las IMF tomado de la financiera<br>Edyficar.....         | 121 |
| <i>Figura 31.</i> Situación Actual y Proyectada del SMF Peruano.....   | 144 |
| <i>Figura 32.</i> Futuro del Sector.....   | 144 |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en (a), siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales. Finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

El proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo porque participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El presente plan fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

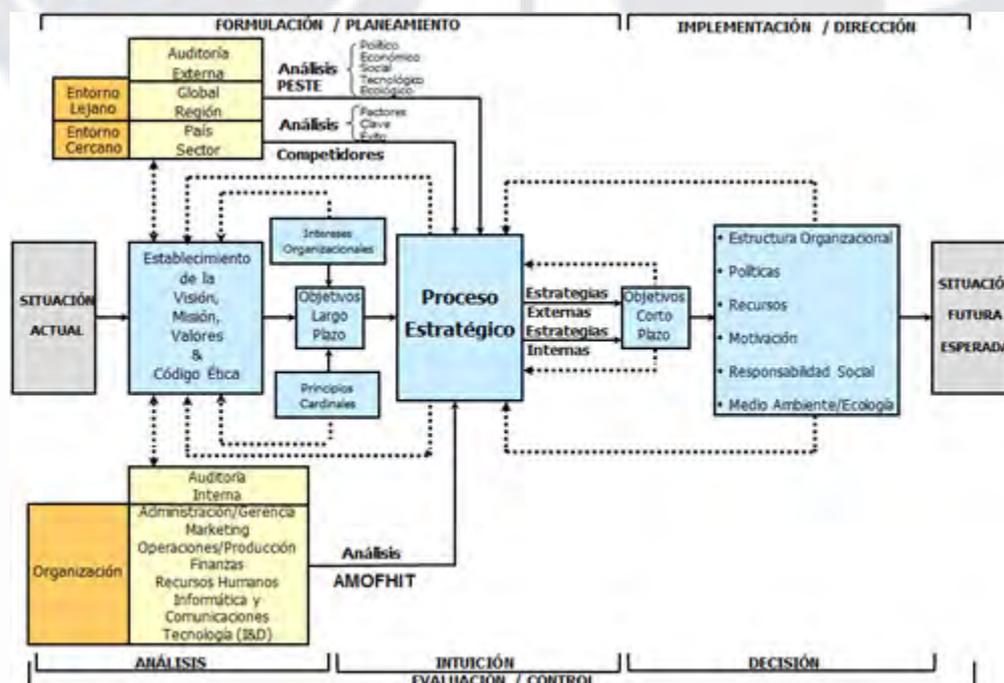


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

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

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve

para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Sector Microfinanciero

### 1.1 Situación General

Las Instituciones Microfinancieras (IMF), que se hallan dentro del Sector Microfinanciero (SMF) y que forman parte del Sistema Financiero Nacional (SFN), representan el 11% del total de los activos del sistema, según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) al cierre del 2014 (ver Figura 1). Este sector tiene como objetivo fundamental descentralizar la oferta de servicios financieros de ahorro y crédito así como de profundizar la intermediación en segmentos socialmente trascendentales para la generación de empleo y la reducción de la pobreza; además, brinda acceso de servicios financieros a individuos y familias generalmente no atendidos por la banca tradicional (Hartarska, Caudill y Gropper, 2006).

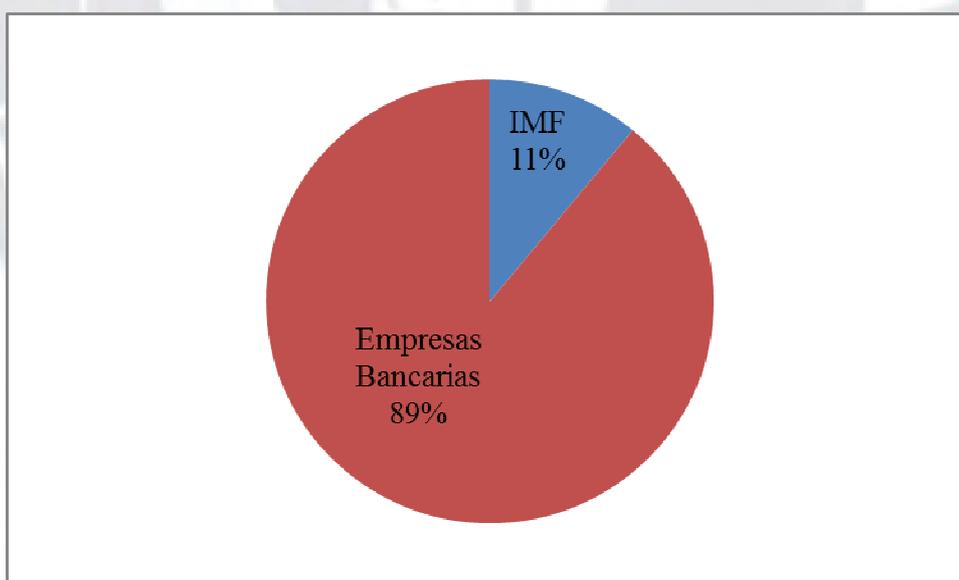


Figura 1. Total de Activos del Sector Microfinanciero versus el Sistema Financiero Nacional.

El desarrollo de este planeamiento estratégico, así como su respectivo análisis, toma en consideración a las entidades supervisadas por la SBS, es decir está basado en las 46 entidades que conforman el SMF en el 2015.

El SFN, que incluye el Sector Bancario (SB), también llamado Banca Múltiple, y el SMF está conformado por 63 instituciones supervisadas por la SBS. Del total, 17

instituciones son bancos tradicionales que pertenecen al SB y 46 instituciones pertenecen al SMF. De estos últimos, 12 son Financieras, 12 son Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), 10 son Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y 12 son Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME).

Existen, además, dos instituciones que se dedican al arrendamiento financiero que, para efectos de este planeamiento, no han sido consideradas como pertenecientes al SMF, dada la diferente naturaleza de las operaciones que llevan a cabo. Tampoco han sido consideradas las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) puesto que no son supervisadas por la SBS. En la Tabla 1 se presentan todas las empresas supervisadas por la SBS que conforman el SMF y son materia del presente planeamiento.

Tabla 1

*IMF pertenecientes al SMF*

| Financieras (12)        | CMAC (12) | CRAC (10)                | EDPYME (12)           |
|-------------------------|-----------|--------------------------|-----------------------|
| Crediscotia Financiera  | Arequipa  | Señor de Luren           | Raíz                  |
| Financiera Edyficar     | Cusco     | Credinka                 | Micasita              |
| Financiera Confianza    | Del Santa | Los Andes                | Acceso Crediticio     |
| Compartamos Financiera  | Huancayo  | Prymera                  | Solidaridad           |
| Mitsui Auto Finance     | Ica       | Chavín                   | Alternativa           |
| Financiera Efectiva     | Maynas    | Cajamarca                | Inversiones La Cruz   |
| Financiera UNO          | Paita     | Libertadores de Ayacucho | Marcimex              |
| Financiera TFC S.A.     | Lima      | Sipán                    | Credivisión           |
| Financiera Proempresa   | Piura     | Incasur                  | Credijet              |
| Financiera Quapac       | Sullana   | Del Centro               | Nueva Visión          |
| Financiera Nueva Visión | Tacna     |                          | BBVA Consumer Finance |
| Amérika Financiera      | Trujillo  |                          | GMG                   |

*Nota.* Adaptado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los Sistema Financiero, de Seguros y Pensiones” por SBS, 2014. Recuperado de: [intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Octubre](http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Octubre)

A enero 2015, las IMF registran colocaciones de crédito de más de S/. 27 mil millones y depósitos en ahorros mayores a los S/. 20 mil millones. Tienen, además, más de 3.7 millones de deudores y 3.8 millones de depositantes, extendiendo sus operaciones en más de 1,900 oficinas en el país, tal como se aprecia en las Figuras 2 y 3.

|                                     | SMF    | Sistema Bancario | Sistema Financiero |
|-------------------------------------|--------|------------------|--------------------|
| Saldo en colocaciones directas      | 26,967 | 195,133          | 222,100            |
| Porcentaje de colocaciones directas | 12.14% | 87.86%           |                    |
| Saldo en depósitos                  | 20,503 | 197,623          | 218,125            |
| Porcentaje del saldo de depósitos   | 9.39%  | 90.61%           |                    |

Figura 2. Saldo de colocaciones y depósitos del SMF versus el Sistema Financiero Nacional, en millones de nuevos soles, no incluye al Banco de la Nación.

Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, octubre 2014.

|                      | SMF  |
|----------------------|------|
| Cientes deudores     | 3.74 |
| Cientes depositantes | 3.87 |

Figura 3. Cientes deudores y depositantes del SMF, en millones de personas.

Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, octubre 2014.

Tabla 2

*Créditos Directos (Colocaciones) de las IMF, 2010-2014*

| Créditos Directos<br>(S/. Miles)         | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014 (Octubre) |
|--|------------|------------|------------|------------|----------------|
| Empresas Financieras                     | 5'078,881  | 6'745,193  | 8'258,660  | 9'730,771  | 10'941,021     |
| CMAC                                     | 8'470,283  | 9'935,829  | 11'268,415 | 12'433,550 | 13'159,798     |
| CRAC                                     | 1'777,649  | 2'004,831  | 2'062,130  | 1'650,742  | 1'617,358      |
| EDPYME                                   | 988,110    | 1'107,429  | 1'052,222  | 1'015,711  | 1'249,905      |
| Totales                                  | 16'316,932 | 19'795,293 | 22'643,440 | 24'832,788 | 26'968,082     |
| Crecimiento respecto al<br>año anterior. |            | 21.3%      | 14.4%      | 9.7%       | 8.6%           |

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico del Sistema Financiero”, por SBS, 2014. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148)

El dinamismo del SMF ha sido favorecido por las condiciones de la economía en la última década; sin embargo, en los últimos cuatro años el crecimiento ha disminuido, pasando de 21.3% en el 2011 a 9.7% en el 2013 como se muestra en la Tabla 2.

Las condiciones de la economía se deben, principalmente, al crecimiento del Perú en términos del Producto Bruto Interno (PBI), el cual fue de 6.2% anual en promedio durante el periodo 2003-2009. En el 2010, se llegó a un 8.5% y a partir del 2011 el crecimiento se fue moderando hasta estar próximos a cerrar el 2014 con un 3.1% en el mejor de los casos (ver Figura 4).

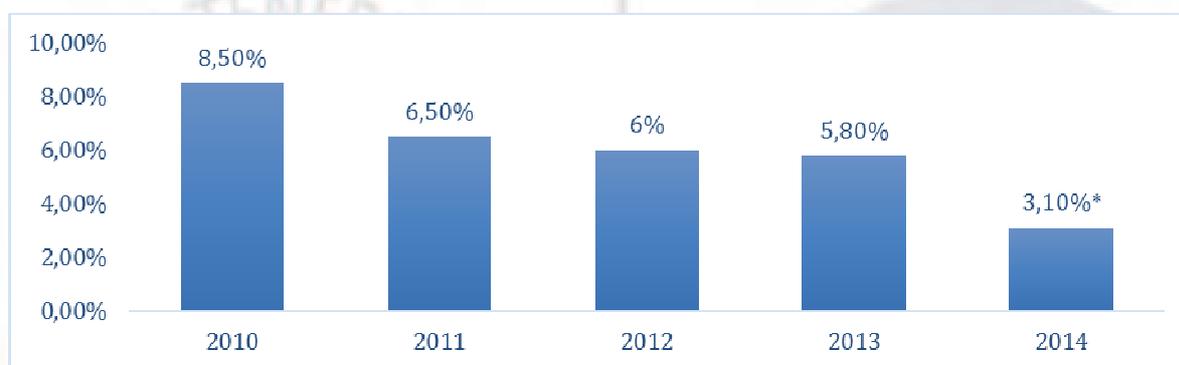


Figura 4. Crecimiento del PBI, 2010-2014

Adaptado de “Reporte de Estabilidad Financiera” por BCRP, 2014a. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2014.pdf>

\* Proyectado por el Banco Central.

El crecimiento del sector servicios financiero, seguros y pensiones, como lo muestra la Tabla 3, ha sido de 12% en el 2014 con expectativa a un mayor crecimiento en los siguientes años. El dinamismo del sector se explica por el crecimiento de servicios previsionales en 11% y al aumento de 12% de los servicios financieros.

En el Reporte de Estabilidad Financiera, de Marzo del 2014, del Banco Central de Reservas del Perú (BCRP) se afirma que el potencial de crecimiento crediticio y los retornos del sistema financiero fomentarán la consolidación de algunas operaciones existentes en base a fusiones y adquisiciones; ello atraería la participación de nuevos competidores principalmente para atender a nichos específicos de mercado.

Tabla 3

*Crecimiento Producto Bruto Interno según actividad económica, 2010-2014*

| Actividad Económica  | 2010  | 2011 | 2012  | 2013 | Nov.<br>2014 |
|--|-------|------|-------|------|--------------|
| Agricultura, ganadería, caza y silvicultura                                  | 4.3   | 4.1  | 5.9   | 1.4  | 1.34         |
| Pesca y acuicultura  | -19.6 | 52.9 | -32.2 | 18.1 | -16.93       |
| Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos                   | 1.3   | 0.6  | 2.8   | 4.9  | -0.32        |
| Manufactura  | 10.8  | 8.6  | 1.5   | 5.7  | -2.23        |
| Electricidad, gas y agua   | 8.1   | 7.6  | 5.8   | 5.5  | 4.94         |
| Construcción   | 17.8  | 3.6  | 15.8  | 9.1  | 0.8          |
| Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas | 12.5  | 8.9  | 7.2   | 5.9  | 4.41         |
| Transporte, almacenamiento, correo y mensajería                              | 12.0  | 11.7 | 8.8   | 6.6  | 2.41         |
| Alojamiento y restaurantes   | 8.3   | 10.9 | 10.5  | 6.4  | 4.60         |
| Telecomunicaciones y otros servicios de información                          | 10.0  | 11.6 | 9.5   | 8.4  | 6.30         |
| Servicios financieros, seguros y pensiones                                   | 10.1  | 10.7 | 8.9   | 10.5 | 12.54        |
| Servicios financieros  | 6.9   | 9.8  | 10.1  | 9.9  | 12.19        |
| Seguros y pensiones  | 29.9  | 14.9 | 3.1   | 13.3 | 11.4         |
| Servicios prestados a empresas   | 11.9  | 8.8  | 8.5   | 6.0  | 6.61         |
| Administración pública y defensa   | 7.8   | 4.4  | 5.7   | 5.2  | 3.94         |
| Otros servicios  | 3.9   | 3.6  | 5.5   | 4.7  | 4.63         |
| Producto Bruto Interno   | 8.5   | 6.5  | 6.0   | 5.8  | 2.52         |

*Nota.* Tomado de “Informe Técnico N°11- Noviembre,” por INEI, 2014. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-produccion-nacional-nov-2014.pdf>

El informe de Microscopio Global 2013, publicado en setiembre 2013 por “The Economist Group” con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones de Banco Interamericano de Desarrollo, asegura que el Perú ha mostrado liderazgo debido a que, en comparación de los otros países, ha existido un mejor entorno por las condiciones

regulatorias, un mercado competitivo e innovador y un marco institucional adecuado.

Asimismo, se afirma que el mercado peruano de microfinanzas es atractivo por la ausencia de tope a las tasas de interés, requisitos razonables de capital, existencia de estructuras jurídicas eficientes y bajas barreras de entrada.

**Principales Indicadores Financieros de las IMF.** En julio 2009 se modificó la Ley N° 26702, a través del Decreto Legislativo 1028, elevando el requerimiento mínimo de capital de 9.1% a 9.5% de los activos y contingentes ponderados por riesgos totales: de crédito, de mercado y operacional. En julio de 2010, este requerimiento se elevó a 9.8% y, finalmente, a partir de julio del 2011 se incrementó a 10%.

Tabla 4

*Principales indicadores financieros de las IMF, 2013-2014*

| Indicador Financiero | CMAC  |       | CRAC  |       | Edpyme |       | Empresas Financieras |       |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|----------------------|-------|
|                      | 2013  | 2014  | 2013  | 2014  | 2013   | 2014  | 2013                 | 2014  |
| Solvencia            | 14.80 | 14.60 | 13.60 | 14.6  | 20.60  | 22.80 | 17.72                | 17.23 |
| Liquidez             | 38.10 | 30.5  | 55.40 | 55.60 | n.d.   | n.d.  | 27.53                | 26.00 |
| Calidad de Cartera   | 5.80  | 6.80  | 6.70  | 12.20 | 4.80   | 4.60  | 5.21                 | 5.91  |
| ROE                  | 12.10 | 12.8  | 1.20  | -6.0  | 5.00   | 3.6   | 13.40                | 10.58 |
| ROA                  | 1.70  | 1.7   | 0.10  | -0.6  | 1.30   | 0.9   | 2.01                 | 1.76  |

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Setiembre/SF-2103-se2014.PDF>

En la Tabla 4 se puede apreciar que el ratio de solvencia de mercado y operacional, definido por la SBS como el ratio de patrimonio efectivo sobre activos y contingentes totales ponderados por riesgo crediticio que es la incertidumbre sobre si no se devolverá el monto prestado, ha sido menor en el año 2013 con respecto al año anterior en todas las IMF con excepción de las empresas financieras de las cuales no se cuentan con datos disponibles. Lo anterior se debe a que las IMF sobrepasan el requerimiento mínimo de patrimonio lo cual les

permite afrontar potenciales contingencias en el desempeño del negocio y cubren los requerimientos de patrimonio efectivo adicional con parte de este exceso (BCRP, 2014). Esto se relaciona directamente con aumento en el ratio de Calidad de Cartera de las CMAC en 1%, de las CRAC en 6% y en 0.7% en las Financieras.

**Perspectivas de Crecimiento del SMF.** Las expectativas de corto plazo son en parte positivas. La Ley que crea el Fondo MIPYME fortalecerá el desarrollo de las MYPE y las medianas empresas a diferencia de los impulsos monetarios del BCRP y las medidas de reactivación del Gobierno Central que son de efecto limitado. En el largo plazo la expectativa empresarial es que el país retome su cauce de crecimiento y el SMF crezca junto a él. Así, se espera el nivel de colocaciones crezca y la rentabilidad del sector regrese a niveles de años atrás. Igualmente, la participación de los depósitos del SMF alcanzaron el 18% en número de clientes y el 9% en saldos, ambas cifras comparadas con el total del SFN (ver Figura 5).

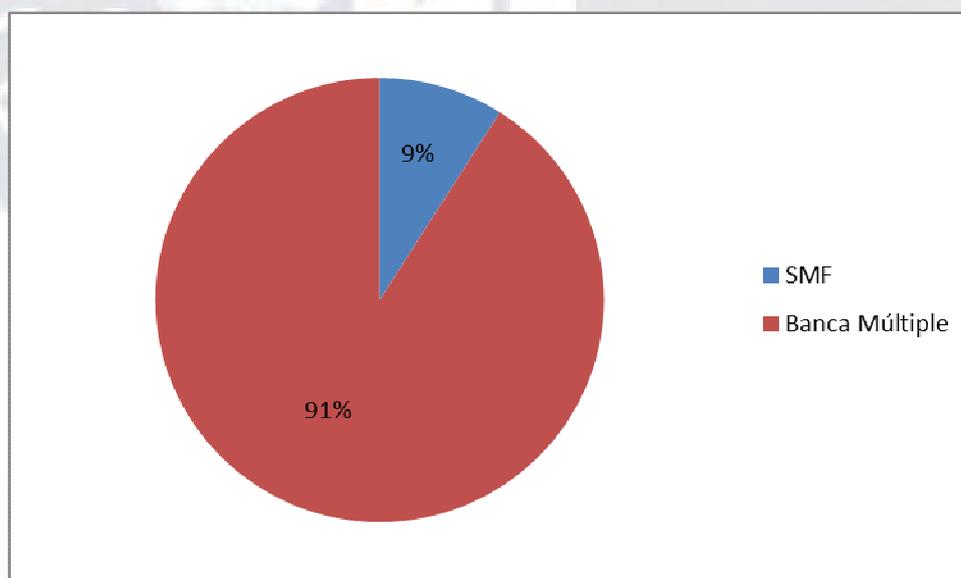


Figura 5. Participación del SMF en las captaciones de depósitos.

Adaptado de SBS, 2014. Recuperado de:

[intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/SF-2103-di2013.PDF](http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/SF-2103-di2013.PDF).

Lo siguiente son datos estadísticos obtenidos de la SBS para los periodos setiembre 2013 – setiembre 2014, conteniendo la información relevante reciente que muestra la evolución del sector. Así, tenemos: (i) incremento en los activos del sector al igual que la

banca múltiple en 12% ; (ii) incremento de las colocaciones del SMF en 12.1% comparado con 14.4% en el SB; (iii) incremento en la morosidad del SMF en 10.8 % (el incremento en el ratio de morosidad es producto de la variación de 6.03% a setiembre 2013 y 6.68% a setiembre 2014 comparado con el incremento del SB del 15.1%, producto de las variaciones de 2.11% a setiembre 2013 y 2.44% a setiembre 2014. [SBS, 2014]); (iv) con respecto al ROE, las Financieras alcanzaron a setiembre 2014 un 10.58% comparado con 15.91% a setiembre 2013 (variación -33.5%), las CRAC, CMAC y EDPYME alcanzaron un 10% a setiembre 2014 comparado con 10.3% a setiembre 2013 (variación -2.9%) y como referencia el SB alcanzó un 19.92% a setiembre 2014 comparado con un 21.44% a setiembre 2013 (variación -7.1%); (v) con respecto al ROA, las Financieras alcanzaron a setiembre 2014 un 1.76% comparado con 2.36% a setiembre 2013 (variación -25.4%), las CRAC, CMAC y EDPYME alcanzaron un 1.4% a setiembre 2014 comparado con 1.5% a setiembre 2013 (variación -6.7%) y como referencia el SB alcanzó un 1.94% a setiembre 2014 comparado con un 2.03% a setiembre 2013 (variación -4.4%) y (vi) hubo un incremento de 9.1% de deudores en el SMF comparado con 2.7% de deudores en el SB.

## **1.2 Conclusiones**

Por sexto año consecutivo, desde el 2008 al 2013, el Perú ha sido elegido entre 55 países evaluados como el que ofrece el mejor entorno de negocios para las microfinanzas a nivel mundial por Microscopio Global sobre el Entorno de Negocios para las Microfinanzas 2013 elaborado por The Economist Intelligence Unit. Así, hemos alcanzado un índice de 82.5, seguido de Bolivia (69.8) y Pakistán (69.7).

El crecimiento del SMF en la última década estuvo acompañando el crecimiento de la economía peruana así como a las condiciones legales y de control gubernamental. Los entornos legales han ayudado a crear un mercado competitivo y atractivo, el cual se caracteriza, entre otros aspectos, por tener tasas de interés no sujetas a topes, requerimientos

razonables de capital (mercado abierto a nuevos jugadores), altos niveles de transparencia respecto a la difusión de tasas reales pasivas y activase interés efectivas y de los estados financieros de las IMF, así como mecanismos accesibles y ágiles de resolución de conflictos. Sin embargo, el crecimiento se ha visto afectado en los últimos años como reflejo de la desaceleración de la economía. El crecimiento de las colocaciones de crédito directo, que es uno de los principales indicadores del sector, pasó a ser sólo 9.7% en el 2013 frente a un crecimiento de 21.3% y de más de 14% en el 2012. La tasa de morosidad, que es también otro indicador fundamental, ha pasado a cifras cercanas al 7% estando muy por encima del sistema bancario, el cual es menor a 4%. Respecto a los otros ratios financiero se aprecia que la solvencia es una fortaleza del sector pues aún sigue sobrepasando de lejos los requerimientos técnicos. Sin embargo, los niveles de morosidad y otros indicadores adicionales impactaron negativamente en retorno sobre los activos (ROA) y el retorno sobre el patrimonio (ROE) en todo el sector.

El SMF viene mostrando una ligera mejoría en lo que va del año 2014 en colocaciones mas no así en la morosidad y rentabilidad lo que significa una llamada de alerta de que es hora de realizar cambios estructurales en aras de obtener mejores resultados que le permita aplicar a mejores fuentes de fondeo y orientar sus esfuerzos a ser competitivo y sostenible en el tiempo. Las IMF, deberán buscar nuevos mercados y nichos de mercado, dado que el precio del dinero no es hoy el principal factor por el cual los clientes determinan su elección al momento de contratar un crédito. Asimismo, las IMF deberán aplicar mejores métodos de evaluación, análisis de riesgo y manejo en la cartera de créditos, proyectándose al 2025, donde el Perú continúe siendo líder en el Sector Microfinanciero de Latinoamérica, con altos estándares de eficiencia y rentabilidad, y con gran sentido de responsabilidad social e inclusión financiera; además, de una constante búsqueda de alianzas, para ofrecer productos de excelencia a costos competitivos.

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

### **2.1 Antecedentes**

El Sector Microfinanciero (SMF) es un sector estratégico para el país debido a que las Instituciones Microfinancieras (IMF) son entidades que brindan recursos principalmente a segmentos medios y pobres de la población nacional (microempresas y hogares) y diversifican las opciones de ahorro a los agentes superavitarios. Esto permite el aprovechamiento de oportunidades de negocios, crecimiento y mejora de la calidad de vida. Por tal motivo, su visión debe definir lo que se desea lograr en el largo plazo.

Después de haber tenido contacto con algunas entidades del sector se aprecia que si bien los planes estratégicos son coherentes con cada misión institucional aún hay insuficiencias respecto a la fijación de objetivos. Estos objetivos han estado orientados al obtener resultados financieros de corto plazo y no se hayan relacionados con la inclusión financiera, mejoras en el grado de satisfacción de clientes, clima laboral y, tal vez lo más importante para la viabilidad del sector, oferta de productos que el mercado demanda. No hay una visión clara de a dónde se quiere llegar. En ese sentido y pensando en el largo plazo, en el presente capítulo se determinarán la visión y la misión del SMF, así como los valores y el código de ética que lo regirán.

### **2.2 Visión**

Mantener al Sector Microfinanciero del Perú como líder en Latinoamérica al 2025, con altos estándares de eficiencia y rentabilidad, gran sentido de responsabilidad social e inclusión financiera; asimismo, a través de la constante búsqueda de alianzas, ofrecer a nuestros clientes productos de excelencia a precios competitivos.

### **2.3 Misión**

Brindar productos financieros de ahorro y crédito para personas, micro y pequeñas empresas del Perú, empleando tecnologías de vanguardia que busque rentabilidad y

crecimiento sostenido. Esto lo lograremos ofreciendo soluciones financieras integrales, confiables y oportunas, bajo una cultura de honestidad y transparencia, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad vinculante y del equipo humano que lo conforma.

## 2.4 Valores

Los valores que se consideran fundamentales y que guiarán el proceso de toma de decisiones en el plan estratégico para el SMF son:

1. Comunicación: comunicación en forma clara, abierta, periódica asegurando que cada colaborador sea escuchado.
2. Respeto: Respetarse unos a otros, escuchando las opiniones de los demás y apoyándose en las fortalezas de cada uno.
3. Responsabilidad: Hacer lo que se dice y responder por lo que se hace.
4. Integridad: Trabajar siguiendo principios éticos para que la confianza sea el núcleo principal de las relaciones.
5. Inclusión: Respetar y aprender de las diferencias.
6. Excelencia: Desarrollar al máximo las capacidades para cumplir con lo prometido, agregando valor y superando las expectativas de los clientes, asociados, colaboradores y proveedores. Lograr la excelencia mediante la innovación, mejora continua, aprendizaje y la orientación a resultados.
7. Trabajo en equipo: Trabajar en forma eficiente como un solo equipo y buscar la participación en el mismo de los clientes y proveedores.
8. Responsabilidad Social: Actuar con un comportamiento socialmente responsable respecto a los colaboradores, clientes y sus comunidades con una filosofía de respeto a sus costumbres.

9. Responsabilidad con el medio ambiente: Participar activamente en la protección y mejoramiento del medio ambiente a partir de la búsqueda constante de oportunidades de eficiencia e innovación que permita reducir el uso de recursos medio ambientales en las operaciones y en los procesos de negocio.

## **2.5 Código de Ética**

El Código de Ética es, y debe ser, un documento de consulta permanente para los colaboradores que forman parte del sector. Tiene un carácter educativo y disciplinario, con el propósito de promover la justicia y la integridad.

1. Responsabilidad social corporativa: proporcionar de forma clara y correcta la información que el público y la sociedad necesitan para tomar decisiones con relación al sector. Es por ello, que no se hará uso de ningún artificio, imposición o apremio en las actividades, operaciones y negocios. Además, se protegerá toda información no pública tanto de los clientes, colaboradores y del sector (restringidas, confidenciales e internas) para evitar que su filtración perjudique al público y la sociedad en general; asimismo, se velará por mantener relaciones de confianza con ellos.
2. Cumplimiento de Leyes, Normas y Reglamentos. Esto se basa en el respeto y en el cumplimiento de los contratos y normas vigentes del país con el fin de crear un clima de mutua confianza en el sector. Además, se mantendrá políticas y prácticas de prevención y lucha contra toda forma de corrupción (soborno, tráfico de influencias, favorecimiento indebido, etc.), lavado de dinero, fraudes y otros actos ilícitos o criminales. Todo ello para seguir las directrices éticas y de autorregulación de las asociaciones empresariales a las que nos vinculamos.
3. Relaciones Laborales. Se respetarán los derechos humanos y se promoverá la diversidad social. Por eso, se adoptan políticas y prácticas de prevención y lucha contra cualquier tipo de discriminación, acoso, prejuicio y condiciones de trabajo indignas (como el trabajo infantil o

forzoso). Igualmente, se respetarán los derechos, pensamientos, principios, y costumbres de cada uno de los individuos garantizando, además, los derechos de negociación colectiva y de libre asociación partidaria, religiosa y sindical.

## **2.6 Conclusiones**

Dada la trascendencia del SMF en el desarrollo de nuestro país y de acuerdo con el análisis del sector realizado en el capítulo I, estamos planteando una visión que concentre los nueve características fundamentales. Así, sobre la base de una visión a 10 años, acompañada de una misión que soporte al mismo, podremos lograr que el plan estratégico para el sector nos permita crecer sosteniblemente tanto en el nivel de colocaciones, participación del mercado, rentabilidad, control de morosidad así como en la inclusión financiera de sectores de la población que se haya poco o nada atendidos y donde existe un alto potencial de expansión.

Creemos que con la ayuda de valores establecidos y el código de ética aplicable planteados podemos lograr los cumplir con los objetivos a largo plazo que nos llevaran a concretar la visión del SMF para el año 2025.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analiza las implicancias del contexto global y la influencia del entorno sobre el sector en estudio; para ello se realizará: (a) el análisis tridimensional de Frederick Hartmann, (b) el análisis de competitividad nacional de Michael Porter y (c) el análisis de fuerzas en lo Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE).

Sobre esta base se elaboran las matrices: (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la misma que permitirá identificar amenazas y oportunidades del entorno del SMF; (b) Matriz del Perfil Competitivo (MPC), con el que se identificarán los factores claves del éxito del SMF peruano y sus posibles estrategias que permitan competir con el resto de países; y (c) Matriz de Perfil Referencial (MPR) que compara los factores claves de éxito de los principales competidores/sustitutos del SMF a nivel global.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

La evaluación del entorno global mediante el Análisis Tridimensional de las relaciones internacionales es significativamente relevante para la elaboración del Planeamiento Estratégico del SMF; pues esta herramienta permite estudiar los factores que influyen a través de tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2012).

##### 3.1.1. Intereses nacionales: Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El concepto de interés nacional es muy complejo y está en constante cambio, el cual está ligado al surgimiento del estado-nación; es decir, que su existencia depende de que los países sigan usando esta forma de organización.

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzar a cualquier costo (D'Alessio, 2012). Los intereses nacionales están constituidos por las necesidades y aspiraciones que posee una Nación, siendo los objetivos nacionales la expresión formal de estos intereses y aspiraciones.

El Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional [CESEDEN] (CEPLAN, 2011) presentó el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en marzo del 2011, denominado Plan Bicentenario “El Perú hacia el 2021”, en el cual se definen seis objetivos nacionales estratégicos:

1. Plena vigencia de los derechos fundamentales y la dignidad de las personas.
2. Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos.
3. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional.
4. Economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad.
5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada.
6. Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y eco-sistémico, un ambiente que permita una buena calidad de vida y existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo.

En este sentido los intereses nacionales se traducen formalmente en objetivos nacionales. Algunos objetivos dependen de otros y se articulan para lograr la consecución de los mismos. La Figura 3 muestra cómo se relacionan los objetivos nacionales.

Para el 2021, los objetivos deberán traducirse cuantitativamente en los siguientes índices: (a) 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil; (b) ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000; (c) Producto Bruto Interno (PBI) duplicado entre 2010 y 2021; (d) volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021; (e) tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6%; (f) tasa de inversión anual promedio cercana al 25%; (g) reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total; y (h) mejorar la tributación promedio anual en cinco puntos respecto del PBI (CEPLAN, 2011). Igualmente, se desea mejorar la seguridad nacional y

desplegar políticas de inclusión financiera regulada para evitar problemas de solvencia en este sector.

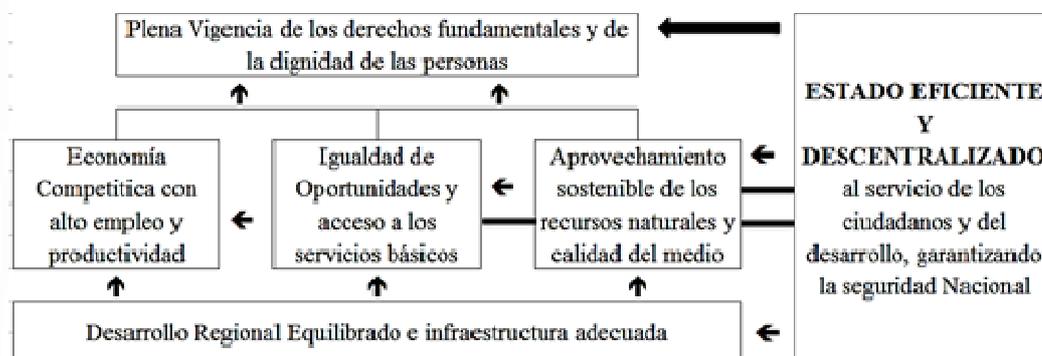


Figura 6. Articulación de los Objetivos Nacionales.

Adaptado de: “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por CEPLAN, 2011. Recuperado de [www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario-el-per%C3%BA-hacia-el-2021](http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario-el-per%C3%BA-hacia-el-2021)

Nuechterlein (1973) desarrolló cuatro criterios para evaluar la intensidad de un interés: (a) supervivencia, son raros y relativamente fáciles de identificar, se presentan cuando hay una amenaza inminente y creíble de destrucción masiva del territorio nacional; (b) vital, se distingue de uno de supervivencia principalmente por la cantidad de tiempo que tiene un país para decidir cómo responderá a la amenaza exterior; (c) primordial, es aquél que un país considera importante, pero no crucial para su bienestar y pueden ser negociados con un adversario; y (d) periférico, es un factor que no afecta seriamente el bienestar de la nación en general. En la Tabla 5 se muestra el análisis realizado para el caso peruano, en la matriz se han considerado los intereses que son relevantes para el país en general, se observa que no hay ninguno de supervivencia pero sí siete intereses vitales que se refiere a la soberanía nacional, lucha contra la pobreza, mejorar el nivel de la calidad educativa, atracción de las inversiones extranjeras, el crecimiento económico, la estabilidad política y económica de la nación (un estado formal, transparente y eficiente), y además, la inclusión social a nivel nacional para erradicar el narcoterrorismo, un problema que siempre se encuentra latente y sobre el que se debe trabajar.

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

| Intereses Nacionales                         | Intensidad del interés     |                      |                       |                         |
|--|----------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|
|  | Supervivencia<br>(Crítico) | Vital<br>(Peligroso) | Importante<br>(Serio) | Periférico<br>(Molesto) |
| 1. Estabilidad Social y<br>Política del país |                            |                      | *España               | **Venezuela             |
|  |                            |                      | *Chile                | **Argentina             |
|  |                            |                      | *Colombia             | **Bolivia               |
| 2. Desarrollo Económico                      |                            | *USA                 | *Colombia             |                         |
|  |                            | *China               | *México               |                         |
| 3. Competitividad Global                     |                            | *UE                  | *Chile                |                         |
|  |                            | *China               |                       | **Chile                 |
| 4. Seguridad nacional<br>interna             |                            | *USA                 | *Colombia             |                         |
|  |                            | *UE                  | *Ecuador              |                         |
|  |                            | *Canadá              | *Brasil               |                         |
| 5. Protección de los<br>recursos naturales   |                            | *China               | *Chile                |                         |
|  |                            | *Brasil              |                       |                         |
|  |                            | *Colombia            | *Bolivia              |                         |
|  |                            | *Ecuador             |                       |                         |

Nota: \*comunes, \*\*opuestos.

Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque gerencial," de F. D'Alessio, 2012. México: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

Las fortalezas y debilidades de una nación se pueden definir a través de sus factores nacionales. Estos son analizados dentro de los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico, (f) psicológico/sociológico, (g) organizacional y (h) militar (D'Alessio, 2012).

**Demográfico.** En cuanto a la estructura demográfica, como se evidencia en la Figura 7 la población total del Perú en el 2013 fue de 30'814,175 habitantes según los resultados del Informe Técnico Poblacional realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática. Por su parte, la tasa de crecimiento poblacional ha sido menor, en el 2000 la tasa media anual fue de 1.54% y en el 2013 fue de tan sólo 1.13%, esperando que en el 2020 la tasa sea de 1.1% debido a: (a) la mayor educación, (b) el aumento de la participación en el mercado laboral de la mujer y (c) los programas de control de natalidad.



Figura 7. Perú: Población y tasa de crecimiento, 1950-2025

Adaptado "Estado de la Población Peruana," por INEI, 2014b. Recuperado de: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Lib1157/libro.pdf)

Por otro lado, el informe determina que la población económicamente activa (PEA) es mayor en estos últimos años, al 2012 fue de aproximadamente 16.1 millones de personas.

Asimismo, se debe tener en cuenta que se espera que en unos años la tendencia sea al envejecimiento como consecuencia del aumento de la esperanza de vida y la disminución en la tasa de natalidad por lo que se debe seguir promoviendo la cultura de ahorro previsional y así disminuir la carga social futura del Estado y poder desarrollar plenamente sus estrategias para lograr el bienestar Social.

**Geográfico.** En relación a las características geográficas, el Perú está ubicado en el Hemisferio Sur Occidental y tiene una superficie de 1'285,215.6 kilómetros cuadrados siendo el tercer país más grande de América del Sur. El país colinda con Ecuador y Colombia por el

norte, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico. Analizando la Figura 8 se afirma que el Perú es considerado como un país marítimo, andino, amazónico, bioceánico y con presencia en la Antártida permitiendo identificar las oportunidades que se tiene para aprovecharlas estratégicamente.

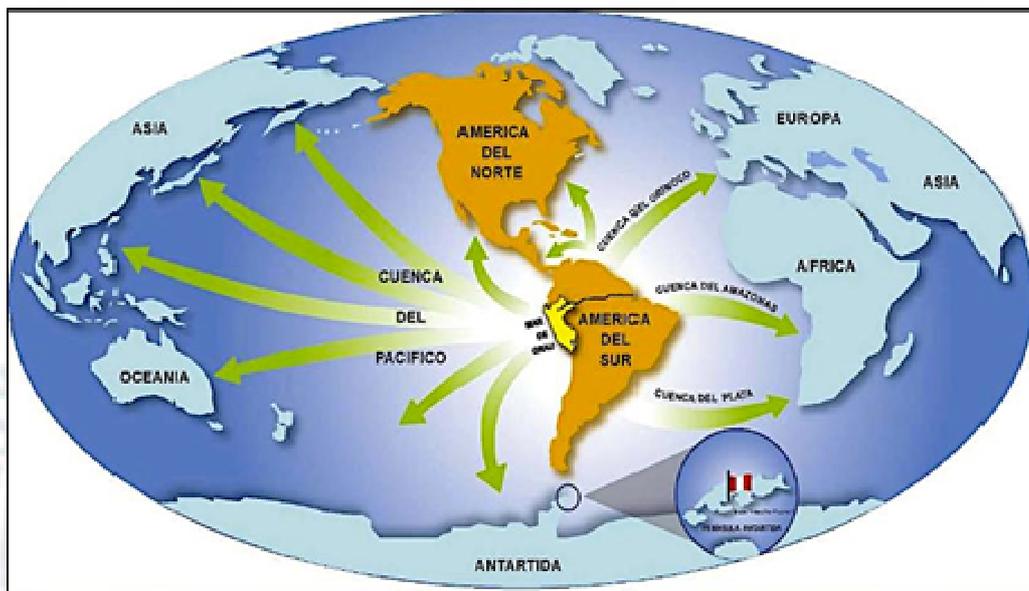


Figura 8. Perú: Visión Geoestratégica.

Adaptado de “Nueva Visión geopolítica y geoestratégica del Perú” por CAEN, 2005.

Estas características sobre el territorio permiten al Estado implementar material estratégico para explotarlo, ya que en el país la actividad manufacturera, minera y de comercio representaron en el 2013 el 15%, 12% y 11% del PBI respectivamente, siendo estas muy dependientes de los recursos del país.

**Económico.** El Producto Bruto Interno (PBI) peruano, al año 2013, se ha duplicado en comparación con el del 2000 y triplicado respecto al 1990 (BCRP, 2014). Las cifras expuestas por el BCRP indican que en el año 1990 el PBI ascendía a S/. 151,492 millones, en el 2000 a S/. 222,206.67 millones y en el 2013 a S/. 456,222.89 millones. La Figura 9 muestra la tendencia creciente del PBI, incluso a octubre del 2014 se registra un PBI 345 millones de nuevos soles.

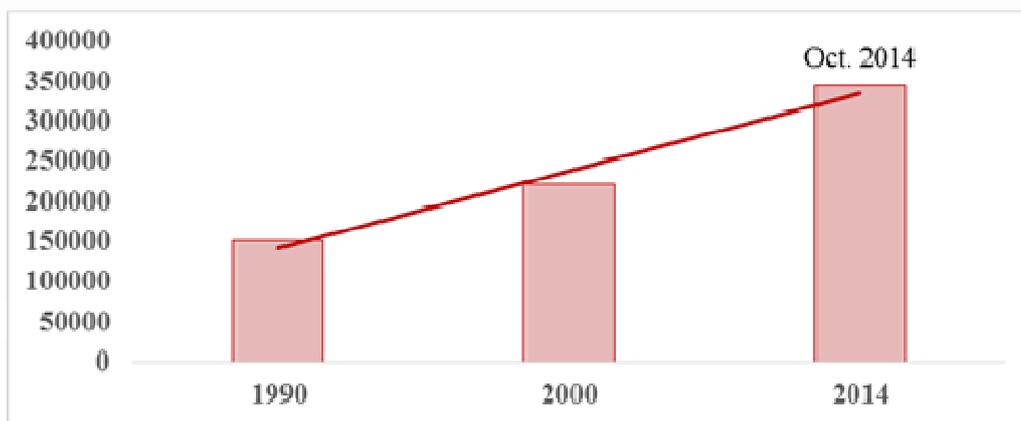


Figura 9. PBI en millones de soles, 1990-2000- Oct. 2014.  
Adaptado de “Estadísticas Económicas”, BCRP 2014b.

Otra variable de interés es el índice de precios al consumidor (IPC) a nivel de Lima Metropolitana que es la meta del BCRP y se ha establecido entre uno y tres puntos porcentuales desde el año 2007. La Figura 10 evidencia que si bien el BCRP adoptó el esquema de metas explícitas de inflación con un rango meta de 250 puntos básicos con un margen de más menos uno por ciento, en los últimos cuatro años, a excepción del 2013, no se ha podido cumplir con ello.

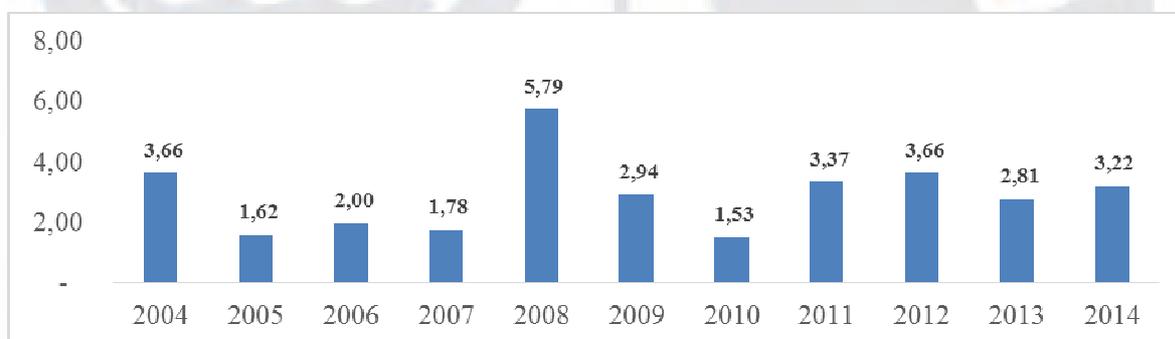


Figura 10. IPC, variación porcentual 2004-2014.  
Adaptado de “Estadísticas Económicas”, BCRP 2014b

El incumplimiento actual se debe a que la inflación no subyacente, factor determinante de la inflación, fue más volátil y las políticas monetarias no tienen el rol estabilizador pues están fuera de su campo de acción. Empero, a pesar de haber duplicado el PBI real del 2000 en el 2013, el crecimiento interanual desde el 2010 (ver Tabla 6) ha sido menor; aun así, el Perú ha mostrado tasas de crecimiento del PBI por encima del promedio de la región hasta el año 2013 ubicándose entre los países de mayor crecimiento en la región.

Tabla 6

*Crecimiento PBI Latinoamérica y países 2010-2013, variación porcentual.*

| País                       | 2013 | 2012 | 2011 | 2010  |
|----------------------------|------|------|------|-------|
| Bolivia                    | 6.78 | 5.18 | 5.17 | 4.13  |
| Perú                       | 5.82 | 5.95 | 6.45 | 8.45  |
| Colombia                   | 4.26 | 4.05 | 6.59 | 3.97  |
| Chile                      | 4.07 | 5.38 | 5.84 | 5.76  |
| América Latina y el Caribe | 2.52 | 2.89 | 4.28 | 5.67  |
| Brasil                     | 2.49 | 1.03 | 2.73 | 7.53  |
| Venezuela                  | 1.34 | 5.63 | 4.18 | -1.49 |

*Nota.* Adaptado de Estadísticas Económicas, BM 2014

Tabla 7

*Perú: Tratados de Libre Comercio*

| Vigencia (19)                                      | Por entrar en Vigencia (2) | En negociación (6)  |
|--|----------------------------|---|
| Organización Mundial del Comercio                  | Guatemala                  | Programa de DOHA para el desarrollo – organización mundial del comercio |
| Comunidad Andina de Naciones                       | Alianza del Pacífico       | Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)                               |
| Mercado Común del Sur                              |                            | Honduras  |
| Cuba   |                            | El Salvador   |
| Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) |                            | Turquía   |
| Chile  |                            | Tisa  |
| México   |                            |   |
| EEUU   |                            |   |
| Canadá   |                            |   |
| Singapur   |                            |   |
| China  |                            |   |
| Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio |                            |   |
| Corea  |                            |   |
| Tailandia  |                            |   |
| Japón  |                            |   |
| Panamá   |                            |   |
| Unión Europea                                      |                            |   |
| Costa Rica   |                            |   |
| Venezuela  |                            |   |

*Nota.* Adaptado de "Acuerdos Comerciales del Perú". Recuperado de: [www.acuerdoscomerciales.gob.pe](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe)

Estas tasas podrían explicarse también por el impulso gubernamental a sectores económicos como, por ejemplo, el de exportación, al firmar Tratados de Libre Comercio – TLC. En la Tabla 7 se listan los TLC vigentes, por entrar en vigencia y en negociación.

**Tecnológico/científico.** El avance tecnológico se analiza mediante dos indicadores: índice de Disponibilidad de Red Tecnologías de la Información y Comunicación presentado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec) y el Ranking de investigación y desarrollo brindado el Banco Mundial (BM) anualmente.

La Tabla 8 muestra el ranking mundial realizado por el BM sobre los países que invierten un mayor porcentaje de su PBI en Investigación y Desarrollo. El Perú ocupa el puesto 78 de 95 países, lo cual, de mantenerse así, compromete la eficacia de las políticas para mejorar los niveles de competitividad, productividad e innovación.

Tabla 8

*Ranking Investigación y Desarrollo, 2013.*

| Ranking | País          | % del PBI |
|---------|---------------|-----------|
| 1       | Israel        | 4.39%     |
| 2       | Finlandia     | 3.78%     |
| 3       | Corea del Sur | 3.74%     |
| 4       | Suecia        | 3.37%     |
| 5       | Japón         | 3.26%     |
| 6       | Dinamarca     | 3.09%     |
| 7       | Alemania      | 2.84%     |
| 8       | EEUU          | 2.77%     |
| 29      | Brasil        | 1.16%     |
| 58      | Chile         | 0.42%     |
| 73      | Colombia      | 0.18%     |
| 77      | Bolivia       | 0.16%     |
| 78      | Perú          | 0.15%     |
| 95      | Lesotho       | 0.01%     |

*Nota.* Adaptado de "Perú, uno de los países que menos invierte en I&D", Recuperado de: [proexpansion.com/es/articulos/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo](http://proexpansion.com/es/articulos/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo)

La debilidad en la inversión en investigación y desarrollo se ve reflejado en el Índice de Innovación Global, en donde el Perú obtuvo una calificación de 34.73 y ocupó el puesto 73 el año 2013, por debajo de Colombia (puesto 68 con 35.50), Chile (posición 46 con 40.64) y México (puesto 66 con 36.02 puntos). Este reporte, elaborado por Jhonson Cornell University, evalúa a 143 países.

En cuanto al índice de Disponibilidad de Red Tecnologías de la Información y Comunicación, medido por Concytec, se situó en 3.34 en el 2011 mientras que el 2010 fue de 3.54; esto indica un retroceso en el acceso a tecnologías de información en el país, Concytec (2011).

**Histórico.** El legado histórico que dejó el imperio incaico en el Perú a través de las diversas ruinas o restos arqueológico como Machu Picchu, la ciudadela de Caral, la fortaleza de Chavín de Huántar, las ruinas del Templo del Sol y de la Luna, las Líneas de Nazca, entre otras han contribuido a impulsar el turismo tanto nacional como extranjero. A todo esto, se suma el reconocimiento otorgado a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009), que de alguna manera contribuye a la consolidación de un clúster de turismo.

**Psicológico / Sociológico.** En tanto los aspectos psicológicos y sociales, el Global Entrepreneurship Monitor 2012 muestra que el índice de actividad emprendedora total (TEA) fue de 20.2% y el de emprendedores nacientes se redujo, de 18% a 15%, mientras que el componente de emprendedores de nuevos negocios se incrementó, de 5% a 6% en el mismo periodo. Esto refleja en parte el entorno global de riesgo para los negocios, en donde la sociedad peruana es definida como una de las más emprendedoras y creativas a nivel mundial.

**Organizacional / Administrativo.** La República del Perú es democrática y administrativamente se encuentra constituida por 26 regiones. Según la Constitución Política del Perú de 1993, el Estado Peruano está organizado en tres poderes: a) El Poder Ejecutivo;

(b) El Poder Legislativo; (c) El Poder Judicial y (d) organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo.

En el ámbito descentralizado, el Estado Peruano tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, gobiernos regionales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales. Si bien el Perú ha implementado leyes que mejoran el marco legal para las nuevas inversiones, se evita la participación del Estado en los mercados y se impulsa a las empresas privadas a desempeñar el rol de ser los actores fundamentales del crecimiento económico. Una gran debilidad es la corrupción y el alto nivel de burocracia en muchas instituciones que originan demoras en los procesos e impacta negativamente en la inversión privada.

**Militar.** “La Defensa Nacional es el conjunto de medidas, previsiones y acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta en forma integral y permanente, se desarrolla en los ámbitos externo e interno” (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2014). En la actualidad, el Perú ha establecido una alianza estratégica con Brasil para una cooperación en el campo de la industria militar, específicamente en proyectos aeroespaciales y de ingeniería naval, como ya se mencionó anteriormente. No hay mayores alianzas con otros países.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos principios son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra – balance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

**Influencia de terceras partes.** En relación a los países que influyen el desarrollo de la economía peruana se encuentran Chile, Brasil y Colombia pues son países que determinan las nuevas condiciones en el mercado Sudamericano debido al desarrollo que han tenido en

los últimos años. La dependencia no sólo es porque el Perú es un país en vías de desarrollo sino también por la interconexión entre países. Es así que cuando se presentó la crisis en el sistema financiero internacional los Índices de las bolsas de valores mundiales cayeron y las exportaciones de materia prima se vieron comprometidas generando que el crecimiento del Perú haya sido menor al previsto. Además, las contracciones económicas de los principales socios comerciales provocaron que los indicadores de la actividad económica peruana disminuyeran.

China ha impulsado durante años el crecimiento de productores de materias primas como Brasil, Argentina, Chile y Perú con su voraz demanda de bienes no procesados, como hierro, cobre y soja. Esta influencia también ha acarreado costos para Latinoamérica debido a que los precios de importación de China, al estar por debajo de la región, abarcan mercados domésticos, perjudicando a industrias locales (fábricas y textiles) por su baja competitividad.

***Lazos pasados y presentes.*** La principal rivalidad es con Chile, pues su participación en cuanto a inversiones locales es significativa y éste genera debates políticos sobre la preferencia de productos nacionales y la implementación de barreras a capitales de determinados países. Chile y Perú han confirmado su intención de mejorar las relaciones entre ellos impulsados principalmente por el intercambio comercial entre ambos países en el sector privado, materializado en un Tratado de Libre Comercio que se encuentra en vigencia.

Respecto a Ecuador y Bolivia, con ambos se mantienen relaciones estables y con proyección a mejorar la integración fronteriza. Por su parte, con Colombia existe un fluido diálogo en los sectores de Defensa e Interior así como en cooperación judicial.

***Contra – balance de intereses.*** El Perú cuenta con grandes ventajas comparativas, tales como: (a) una excepcional ubicación geoestratégica en la parte central de América del Sur; (b) profundidad de las aguas marítimas, las mismas que favorecen la instalación de grandes puertos; (c) gran potencial turístico; (d) salida al océano Atlántico vía el río

Amazonas; y (e) incalculable potencial en biodiversidad de flora y fauna, debido a que ostenta gran variedad de climas, que también favorece a la agricultura y a la agroindustria. Los TLC son un esfuerzo en la política de apertura comercial del Perú hacia el mundo con la finalidad de aprovechar estas ventajas comparativas y convertirlas en competitivas.

*Conservación de los enemigos.* El Perú tiene mayores ventajas comparativas como recursos minerales, riqueza agropecuaria y forestal, energía, pesca y turismo. Sin embargo, los países competidores han sabido generar ventajas competitivas tal es el caso de Chile que ha desarrollado clústeres de minería, de salmón y otros. Mantener buenas relaciones con otros países determina, en alguna medida, el nivel de inversión extranjera y la estabilidad económica puesto que lo contrario afectaría al consumo, la balanza comercial y los créditos.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Microfinanciero**

Este acápite permite realizar un diagnóstico de la coyuntura global y determinar el grado en que ésta afecta al SMF, tanto en lo que concierne a las relaciones del país con otras naciones, como en la formulación de estrategias a futuro.

De los intereses nacionales planteados por CEPLAN se puede concluir que todos apuntan a un desarrollo económico y social sostenible basados en mejoras en la educación, competitividad del país a través de los factores de producción, conservación del medioambiente y la biodiversidad, las reformas de las entidades públicas y una mejora sustancial de los servidores y funcionarios públicos. Asimismo, esto está alineado con el potencial nacional tanto demográfico, económico, tecnológico, militar y geográfico pues indica las debilidades o fortalezas que se tienen para alcanzar dichos intereses.

Luego de evaluar internamente la probabilidad de cumplimiento de los objetivos nacionales, teniendo en cuenta el potencial nacional y los principios cardinales, es de esperar que estos ayuden notablemente al SMF generando oportunidades que no deberían dejarse de aprovechar puesto que son relevantes para el desarrollo del sector. Este es el caso, por

ejemplo, del objetivo de desarrollar las regiones a través de la inversión a realizar por los gobiernos regionales en la construcción de soporte complementario a la inversión privada destinada a actividades productivas que incrementen y diversifiquen el mercado interno y las exportaciones. Este objetivo dará al SMF la oportunidad de expansión, pues las políticas estarán orientadas a favorecer la demanda de créditos y las IMF tienen mayor oportunidad que el sector informal o la banca tradicional por la cobertura, tipos de servicios y la tasa de interés.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

Este análisis se basa en el modelo del Diamante de Porter; el cual permite estudiar la ventaja competitiva de las naciones ayudando a comprender la posición comparativa de una nación en la competición global. El modelo de Porter (ver Figura 11) evalúa cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo.

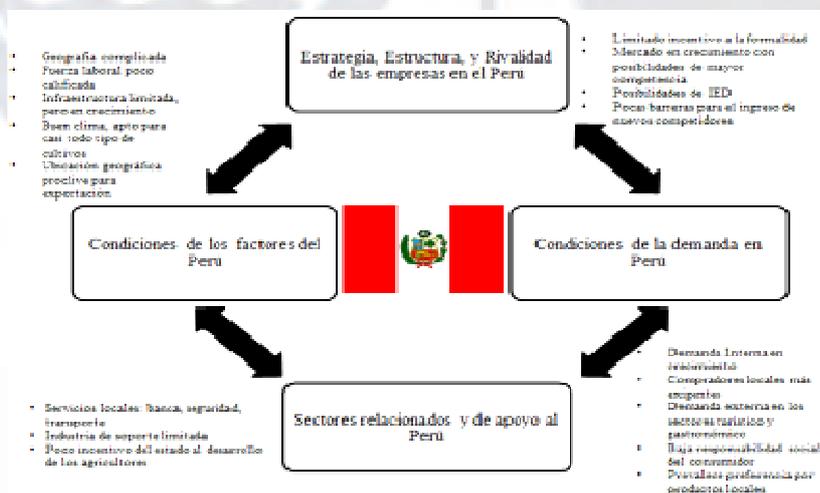


Figura 11. Diamante Competitivo de Porter.

Adaptado de Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Michael E. Porter, 1980

El World Economic Forum (WEF) realiza cada año el Informe Global de Competitividad (The Global Competitiveness Report). Este documento presenta la clasificación del ranking de los países en todo el mundo con una visión integral del panorama

de la competitividad. El ranking tiene 12 pilares (Tabla 9) y el Perú para el período 2011-2010 ocupó el puesto 73, el 2012-2011 avanzó 6 posiciones y para el 2014-2013-2012 se posicionó en el puesto 61 indicando una mejora significativa en la competitividad global. El Perú ha mantenido la misma posición dentro del ranking en los últimos dos años evidenciando un posible estancamiento en el desarrollo de la competitividad; del análisis de cada pilar se aprecia los diferentes retrocesos en algunos ítems.

Tabla 9

*Índice de Competitividad Global, 2011-2014*

|   | 2013-14 | 2012-13 | 2011-12 | 2010-11 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| <i>Ubicación General</i>                  | 61      | 61      | 67      | 73      |
| A. Requerimientos básicos                 | 72      | 69      | 78      | 87      |
| 1. Instituciones                          | 109     | 105     | 95      | 96      |
| 2. Infraestructura                        | 91      | 89      | 88      | 88      |
| 3. Estabilidad macroeconómica             | 20      | 21      | 52      | 75      |
| 4. Salud y educación primaria             | 95      | 91      | 97      | 92      |
| B. Refuerzos a la eficiencia              | 57      | 57      | 50      | 56      |
| 5. Educación superior y capacitación      | 86      | 80      | 77      | 76      |
| 6. Eficiencia de mercado de bienes        | 52      | 53      | 50      | 69      |
| 7. Eficiencia del mercado laboral         | 48      | 45      | 43      | 56      |
| 8. Sofisticación del mercado financiero   | 40      | 45      | 38      | 42      |
| 9. Preparación tecnológica                | 86      | 83      | 69      | 74      |
| 10. Tamaño del mercado                    | 43      | 45      | 48      | 48      |
| C. Factores de Innovación y sofisticación | 97      | 94      | 89      | 89      |
| 11. Sofisticación empresarial             | 74      | 68      | 65      | 71      |
| 12. Innovación                            | 122     | 117     | 113     | 110     |

*Nota* Adaptado de "The Global Competitive Report" de World Economic Forum, 2013, varios años. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2012-2013/>

### 3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo al modelo de competitividad de Porter presentado en la Figura 8 se distinguen los siguientes factores productivos: (a) los básicos, que incluyen el clima, la localización los recursos naturales y la mano de obra; y (b) los avanzados, que incluyen, la investigación, la infraestructura, entre otros.

Como se mencionó en el potencial nacional, el Perú debido a su ubicación cuenta con una variedad de recursos naturales. Esta ventaja permite que los créditos otorgados puedan ser potencialmente rentables, pues gran cantidad de las colocaciones se dedican a la explotación de estos recursos. Debido a la poca inversión del gobierno en educación y salud, con la finalidad de tener mano de obra calificada, determina que el 49%, aproximadamente, de la población económicamente activa este subempleada; siendo este un grave problema para el sector pues si no hay garantías de que el producto o servicio sea de calidad el riesgo que se asume es mayor pues la probabilidad de pago sería baja por lo que la tasa de intereses a cobrar aumentaría; no obstante, hay pruebas de que el gobierno está empleando estrategias para mejorar la calidad de los servicios y del personal.

A nivel de infraestructura, la brecha es de 40 mil millones de dólares por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) implementó en junio del 2014 el Reglamento de la Ley N° 30167 que modifica la Ley Marco de Asociaciones Público-Privadas (APP) con la finalidad de ampliar la participación del sector privado y fortalecer capacidades de planificación estratégica de proyectos con el Estado tanto en infraestructura como en innovación tecnológica. Sin embargo, un riesgo importante es la burocracia y corrupción dentro de muchas instituciones estatales que obstaculizan la inversión y la implementación de proyectos ya aceptados.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Del análisis del Capítulo I se muestra que la demanda por los servicios financieros ha crecido en el último año de ejercicio y esto se evidencia en el crecimiento de 12%. Si bien el entorno globalizado ha impuesto que las empresas sean más competitivas también ha implementado nuevas formas de organizaciones y de estrategias comerciales.

Teniendo en cuenta el rol de las IMF, los principales demandantes de los servicios de estas son los grupos vulnerables y que han sido desatendidos por el sector financiero

tradicional. Sin embargo, dentro de los que acceden a estos servicios también se encuentran las personas de ingresos medios y altos, que a pesar de ser atendidos por la banca tradicional, desean una alta rentabilidad fija. Entonces, se puede afirmar que los clientes son tanto aquellos de menores ingresos (campesinos, micro comerciantes, mujeres jefas de hogar y dependientes, empresarios informales, entre otros) como las personas con ingresos monetarios más altos.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad del Sector Microfinanciero**

Un amplio sector del empresariado en el Perú aún utiliza prácticas empresariales que no son adecuadas para poder competir en la economía globalizada. Este argumento se basa en que la cultura empresarial no profesional familiar se encuentra muy extendida.

Las IMF se han visto obligadas a buscar ser competitivas dado el ingreso de entidades bancarias y el sector informal, las cuales al detectar un mercado financieramente atractivo aprovechan sus principales fortalezas: contar con mayor infraestructura, un sólido respaldo patrimonial, menores costos de fondeo y en algunos casos sinergias con otras empresas, para ingresar al mercado ya sea mediante cartera propia o en algunos casos mediante la adquisición de alguna entidad, posicionándose agresivamente y elevando la competencia en el mercado.

Otro aspecto importante surgido es la mayor competencia que existe dentro del mismo sector contra el sobre endeudamiento por la presencia de 46 IMF supervisadas y otras no supervisadas, además de los actuales competidores mencionados con anterioridad. Esto obliga al sector estar preparado para aplicar nuevas estrategias orientadas a la búsqueda de nuevos clientes y por ende a la bancarización. La estructura actual les permite ser flexibles a los cambios aunque deberían orientar sus planes a largo plazo.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

En el año 2003, el Banco Interamericano de Desarrollo en su Foro Internacional de Competitividad indicó que el mayor obstáculo para el desarrollo empresarial en el Perú no era el tamaño, ni los canales de abastecimiento o de comercialización, sino el hecho de actuar aisladamente en el proceso productivo. En la actualidad, la falta de una suficiente infraestructura vial, de comunicaciones, la regulación financiera, la alta volatilidad en las preferencias y el cambio tecnológico continuo a nivel global impide que las empresas puedan sobrevivir aisladamente por lo que es fundamental que se cree un entorno de colaboración entre las empresas, la ciudadanía y el gobierno.

Asimismo, se considera que el gobierno debe consolidar reformas para promover la competencia en el sistema financiero, facilitar el desarrollo de mercado de capitales, fomentar la capacidad de adopción tecnológica y la inversión en investigación y desarrollo, simplificar regulaciones para los negocios como pago de impuestos, cierre de empresas, permisos de construcción y leyes laborales para las empresas grandes, medianas y pequeñas.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Microfinanciero**

El desarrollo incipiente de los clústeres y la poca interacción entre las empresas comprometidas con el negocio generan incertidumbre en las actividades y esto se evidencia en el mayor riesgo que asume la IMF para conceder el préstamo. En cambio, si las condiciones de los factores, la demanda y la estructura de las empresas fueran las idóneas esto se reflejaría en menores tasas de interés y en menores costos operativos.

Un aspecto determinante en la competencia del sector, proviene de los costos de fondeo, los mismos que de ser manejados acertadamente sostienen el core del negocio. Es necesario impulsar el desarrollo de nuevas soluciones para la gestión del negocio a través de herramientas existentes, en evolución y las nuevas que se incorporen en este tipo de negocios, tales como: el uso de Internet como fuente de información, la implantación de la banca

electrónica a nivel general llegando a todos los poblados donde sea rentable hacerlo; y el desarrollo de la comunicación de los clientes con la administración para lograr mejorar la percepción del usuario/cliente y por otro lado captar a clientes nuevos.

Cabe mencionar el esfuerzo para desarrollar la gestión del Banco de la Nación (BN) a través del uso compartido de infraestructura con las IMF con la finalidad de: (a) bancarizar, (b) abastecer a zonas alejadas y (c) expandir la oferta y buscar nuevas fuentes de rentabilidad. Esto se realizó en localidades donde la Única Oferta Bancaria (UOB) o la demanda del mercado así lo requiere para logra promover y desarrollar las MYPE e incentivando el acceso a servicios financieros formales.

Estos modelos de locales compartidos con el Banco de la Nación han permitido: (i) incluir a más personas dentro del SFN, (ii) agilizar el acceso a zonas donde se hubiera demorado más en llegar, (iii) expandirse permanente en zonas donde no había presencia de empresas financieras privadas, y (iv) obtener rentabilidad ofreciendo productos financieros en zonas alejadas y mercados más pequeños. La distancia que representa un obstáculo para la supervisión adecuada por parte de las entidades financieras haciendo complicado expandirlo a todas las oficinas existentes del Banco de la Nación.

Por los factores antes señalados, se prevé que el sector continuará experimentando altos niveles de competencia, la cual se espera que por la salud de las carteras se oriente hacia la bancarización de nuevos negocios diversificando el riesgo de concentración antes que al sobreendeudamiento de clientes ya consolidados. Asimismo, se mantendrá el enfoque en las tasas pasivas para depósitos a largo plazo en la búsqueda de retomar altos niveles de rentabilidad. Se espera que las entidades analizadas concentren esfuerzos en fortalecer su respaldo patrimonial a fin de cumplir las distintas regulaciones emitidas por la SBS y puedan hacer frente a los diferentes retos de años venideros.

### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

El SMF se desempeña bajo las variables legales determinadas por la SBS. En el caso de las fuerzas políticas monetarias y fiscales están determinadas por el BCRP y el Ministerio de Economía y Finanzas respectivamente.

Tabla 10

*SBS: Aspecto regulatorio y alcance*

| Aspecto Regulatorio                      | Alcance  |
|--|--|
| Riesgo de liquidez                       | Mediante el establecimiento de encajes determinados por el BCRP.   |
| Transparencia en los Estados Financieros | Reportar los Estados Financieros con información financiera comprensible, transparente, comparable, pertinente y confiable.  |
| Actividad del microcrédito               | Se regula de acuerdo a los principios de la SBS.   |
| Condiciones a la entrada                 | Con la finalidad de garantizar instituciones solventes y viables la SBS plantea como requisitos: (a) estudio de factibilidad económica-financiera, (b) idoneidad moral y solvencia económica de organizadores y accionistas, (c) forma empresarial como sociedad anónima o cooperativas y (d) requisitos para los cargos de directores y gerentes. |
| Capital Mínimo para entrar               | Varía de acuerdo a la IMF. Según la Ley 26702 las CMAC, CRAC, EDPYME y las Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos del público deben tener como capital 678 mil nuevos soles; mientras que la Caja Municipal de Crédito Popular cuatro millones de soles.   |
| Ratio mínimo de capital                  | El monto de activos y créditos contingentes ponderados por riesgo no puede exceder 11 veces el patrimonio según la ley 26702 y en el caso de las instituciones microfinancieras no bancarias (CRAC, CMAC Y EDPYME) la adecuación de capital es del 14.3% y para el resto debe ser mayor al 9.1%.   |
| Riesgo crediticio                        | La ley 26702 incluye la modificación de Julio del 2011 sobre el requerimiento patrimonial efectivo por riesgo de mercado, riesgo operacional y riesgo de crédito a 10% de sus activos totales ponderados por riesgo.   |

*Nota.* Adaptado de “Aspecto regulatorio y alcance del Sistema financiero” por SBS 2009. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/memo2009\(2\\_06\\_2010\).pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/memo2009(2_06_2010).pdf)

De acuerdo al enfoque determinando por la misma SBS, la misma se basa en crear, a través de la regulación, un sistema de incentivos que propicie que las decisiones privadas de

las empresas sean consistentes con el objetivo de lograr que el sistema financiero, regulado, sea sólido e integral para mantener su solvencia y estabilidad en el largo plazo. Para el desarrollo de este objetivo, la SBS cuenta con cuatro principios básicos: (a) calidad de los participantes del mercado, (b) calidad de la información que brinda la SBS, (c) calidad de información que revelan las empresas supervisadas, (d) calidad en las reglas del juego. Estos principios se desarrollan en la Tabla 10 además de tres indicadores claves de gestión del sector.

Este enfoque de regulación permite identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos eficientemente, estableciendo parámetros mínimos que garantizan un manejo prudente de aquellos a los que las empresas supervisadas están expuestas. Las normas son de fácil comprensión, exigibles, de carácter general y sin margen para interpretaciones erróneas.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras**

Las fuerzas económicas y financieras internacionales que han determinado la actual situación macroeconómica del país son principalmente: (a) el desempeño de los bloques económicos que impactan fuertemente en la actividad económica y (b) los índices de las bolsas de valores internacionales que reflejan las expectativas de los inversionistas respecto a la situación del mercado.

En el caso del SMF, dichas influencias económicas y financieras internacionales afectan a nivel local pues si, por ejemplo, la actividad de los bloques económicos son pesimistas los microempresarios que comercializan con estos socios reducirán sus créditos, los agentes superavitarios retirarán sus depósitos y los consumidores dejarán de gastar por temor a una recesión; así, los indicadores macroeconómicos como la tasa de interés e inflación probablemente se irán al alza.

A pesar del buen desempeño económico, que se demuestra tanto en potencial nacional como en los principios cardinales, el índice de libertad económica evaluado por The Heritage

Foundation y Wall Street Journal coloca actualmente al Perú en el puesto 44 entre 178 países con el rango "moderadamente libres" y con sobrecostos; esto representa un retroceso, pues en el 2012 el país ocupó el puesto 42. La caída en el índice de libertad se debe a los graves problemas en la legislación, el gran retardo administrativo del poder judicial y el mínimo avance en el mercado laboral pues los costos en este ámbito equivalen al 59% siendo el más alto en Latinoamérica.

Se cree que el impacto de este indicador de libertad en las inversiones privadas será leve pues en el riesgo país (EMBIG) ha mejorado notablemente en los últimos meses garantizando el cumplimiento de las deudas contraídas tanto por el gobierno como por los bancos y empresas (ver Figura 12) y la calificación crediticia a la deuda de largo plazo en moneda extranjera subió a "A3" de "Baa2" según Moody's complementando la afirmación de que el Perú es una plaza estable para invertir.

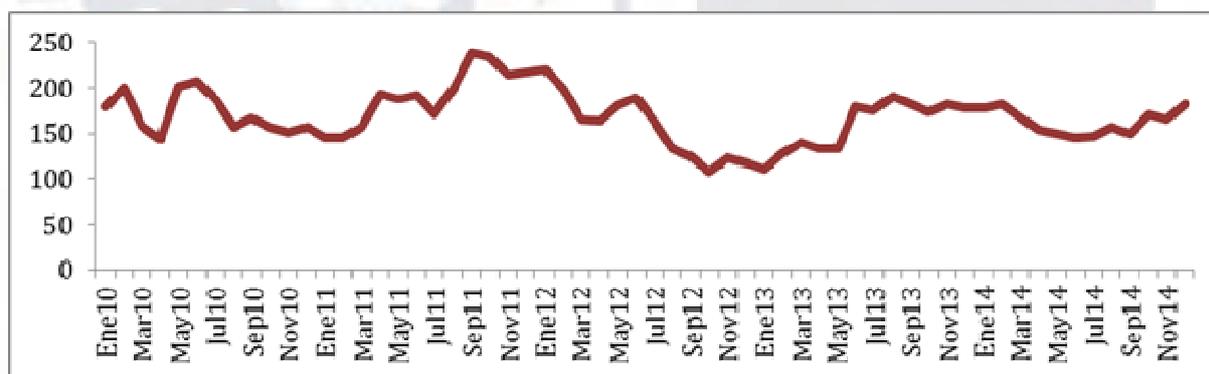
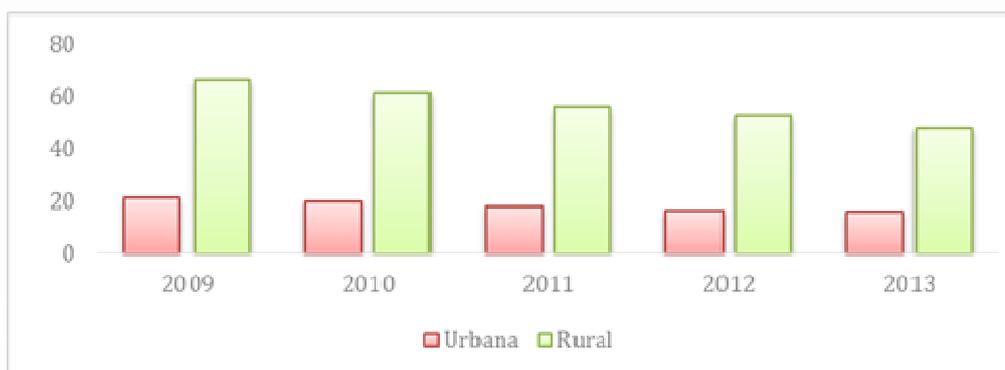


Figura 12. Evolución del Spread EMBIG- Perú (puntos básicos)  
Adaptado de "Estadísticas Económicas", BCRP 2014b.

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

La población peruana evidencia tendencia de reducción en la tasa de crecimiento poblacional (ver Figura 7) y la incidencia de pobreza presente niveles menores tanto en la zona urbana como rural. Igualmente, la incidencia de pobreza extrema registró una disminución de 0.3 puntos porcentuales, es decir, según el informe técnico "Evolución de la Pobreza Monetaria 2009 -2013", que 69,000 personas, dejaron de ser pobres extremos (ver Figura 13)



*Figura 13.* Evolución de la pobreza rural y urbana, 2009-2013. Adaptado de Grafico 3.2 “Cifras de Pobreza, expresados en miles de personas”, INEI 2014.

En relación a las condiciones sociales, el índice de Gini que mide la distribución el gasto en una sociedad determina que la brecha entre las clases sociales, a nivel económico, es menor pues en el 2012 fue de 0.36 y en el 2004 era de 0.41. Sin embargo, aún hay brechas en las oportunidades laborales por clases sociales, etnia y género.

En relación a las fuerzas culturales, la diversidad también es de culturas e idiosincrasias. Al ser las mujeres un sector importante de cliente para las IMF estas han permitido el empoderamiento de la mujer permitiendo modificar su estilo de vida pues ahora pueden solventar sus propios gastos y educar a sus hijos mejorando las tasas de analfabetismo.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

El SMF necesita contar con procesos crediticios y operativos automatizados que mitiguen sustancialmente el “riesgo operativo”, busquen la eficiencia y añadan valor en la gestión comercial. Asimismo, la inversión en desarrollar sus canales de comunicación es fundamental para hacer un seguimiento y control del dinero prestado. El uso de internet o cualquier medio de comunicación que permita transmitir la información relevante para los clientes como la tasa de interés vencida y moratoria y educarlos en el sistema financiero es primordial.

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Si bien la mayoría de oficinas de las IMF se encuentran en Lima, en la que hay una regular cultura de preservación del medio ambiente, gran parte del mercado se encuentra en provincia donde debería implementarse una cultura ecológica y medioambiental tanto en las IMF como en las comunidades donde están ubicadas. Igualmente, los efectos climatológicos son altamente importantes, pues en épocas de climas extremos y fenómenos naturales se pone en riesgo no solo la reintegración del crédito sino también entorpece los servicios dados por las IMF. Igualmente, los efectos climatológicos son altamente importantes pues en épocas de efectos negativos pone en riesgo no solo la reintegración del crédito sino también entorpece los servicios dados por las IMF.

### 3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

| Factores determinantes de éxito   | Peso        | Valor | Ponderación |
|---|-------------|-------|-------------|
| Oportunidades   |             |       |             |
| 1. Nivel de bancarización.  | 0.15        | 3     | 0.45        |
| 2. Crecimiento económico de las zonas urbanas y rurales del país.                     | 0.13        | 3     | 0.39        |
| 3. Nuevos proyectos de infraestructura en telecomunicaciones y Electrificación rural. | 0.05        | 3     | 0.15        |
| 4. Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos.        | 0.03        | 2     | 0.06        |
| 5. Demanda de servicios financieros en mercados no atendidos.                         | 0.11        | 2     | 0.22        |
| 6. Empleo de nuevas tecnologías de bajo costo.  | 0.08        | 2     | 0.16        |
| <b>Subtotal</b>   | <b>0.55</b> |       | <b>1.43</b> |
| Amenazas  |             |       |             |
| 1. Medidas restrictivas del ente regulador.   | 0.07        | 3     | 0.21        |
| 2. Injerencia de los gobiernos locales y del estado.                                  | 0.06        | 2     | 0.12        |
| 3. Afianzamiento de los competidores y de productos sustitutos.                       | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 4. Sobre-endeudamiento de los clientes.   | 0.09        | 3     | 0.27        |
| 5. Bajo nivel de seguridad jurídica y orden interno.                                  | 0.06        | 3     | 0.18        |
| 6. Inestabilidad económica - financiera mundial.                                      | 0.03        | 3     | 0.09        |
| 7. Inestabilidad política y social del país.  | 0.06        | 2     | 0.12        |
| <b>Subtotal</b>   | <b>0.45</b> |       | <b>1.23</b> |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |       | <b>2.66</b> |

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

La relevancia del resultado de la MEFE es que resume y evalúa la información del aspecto económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo.

Que el resultado haya sido de 2.66 demuestra que el SMF está respondiendo muy poco ante sus oportunidades que se presentan, aprovechando tan solo algunas pero aún no es capaz de neutralizar todas las amenazas del entorno existente; es decir, las estrategias existentes del sector no permiten aprovechar eficientemente todas las oportunidades existentes y minimizan levemente el efecto potencial adverso de las amenazas externas.

### **3.5 El Sector Microfinanciero y sus Competidores**

El “modelo de las cinco fuerzas” desarrollado por Porter en 1979 permite analizar el nivel competitivo del SMF basados en cinco factores: a) poder de negociación de los proveedores, b) poder de negociación de los clientes, c) amenaza de los sustitutos, d) amenaza de entrantes y e) rivalidad entre competidores.

El modelo propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las organizaciones que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas. La competencia es un factor poderoso del desarrollo de cualquier sector. La experiencia dice que mientras mayor es el nivel de competencia en un sector económico, más rápido evoluciona su capacidad de generación de valor, sin embargo, esa evolución no ocurre sin costos. Michael Porter llegó a la conclusión de que el grado de competencia que predomina en un mercado no se refleja sólo en la presencia de los competidores sino en muchos otros factores. Estos factores pueden ser agrupados en cinco fuerzas. La acción combinada de esos factores es lo que da forma al entorno competitivo en el cual las IMF tienen que desenvolverse.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Con respecto a los proveedores estos son socios estratégicos que proveen al SMF de bienes y servicios para facilitar el desarrollo de las actividades. Dentro de los proveedores se ubican principalmente, las fuentes de financiamiento donde las empresas especializadas como Root Capital, MicroVest, Triple Jump, Symbiotics, Kiva, etc, establecen sus propias condiciones y aprueban o no la posibilidad de captación. Adicionalmente, se ubican los buró de créditos como Experian, Equifax, Exchange, Certicom, etc, que facilitan no solo el historial crediticio de los clientes, sino también, permite soluciones para cada etapa de la vida del crédito tales como: adquisición, segmentación, cobranza y mantenimiento; los servicios de telecomunicaciones que permite la conexión integral de las diferentes áreas de la organización, los servicios de infraestructura que permite la expansión del sector a través de expansiones de oficinas a grandes escalas como por ejemplo la alianza que hizo el Banco de la Nación con entidades microfinancieras mediante la afiliación de más de 280 oficinas compartidas a nivel nacional y, los servicios de logística y custodia de valores, siendo los de mayor importancia Hermes y Prosegur. Se observa mayor poder en los proveedores cuando se trata de capital o fondeo ya que las mejores condiciones son atribuidas a aquellas organizaciones del sector que cuentan con mejores indicadores financieros; los que no, se limitan a obtener recursos a costos elevados y la posibilidad de negociación es casi nula.

### **3.5.2 Poder de negociación de los clientes**

Los clientes son los que más rápido cambian en las Microfinanzas. La existencia de las microfinanzas les posibilita una experiencia de aprendizaje sobre las diversas modalidades de productos y servicios, incrementando su capacidad de discriminación de los diversos componentes de la calidad y de los costos. Ese proceso de aprendizaje, combinado con el aumento del número de IMF en el mercado, incrementa la capacidad de negociación de parte de los clientes. El poder de los clientes se basa en aspectos como; experiencia con los

servicios de microcrédito y ahorro, grado de información de costos y calidad, identidades culturales, locales y/o sectoriales, sensibilidad al costo financiero y/o de transacción, acceso a servicios sustitutos, diversidad de opciones de productos en el sector y la capacidad de diferenciación de los productos. Existe poder de negociación en los clientes no solo en las operaciones activas sino también en las pasivas; el buen récord del cliente determina el tamaño de su potencial.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

Los productos sustitutos en microfinanzas provienen de dos grandes fuentes: la banca comercial y las empresas comerciales. La banca comercial se está dando cuenta cada día más de que los microempresarios constituyen un mercado gigantesco y buscan desarrollar productos y servicios que sustituyan los servicios de crédito y ahorro que ofrecen las IMF. Las tarjetas de crédito y de débito son, probablemente, los dos productos de mayor potencial de los bancos comerciales. Las empresas comerciales, especialmente las cadenas de supermercados y centros comerciales (Malls) tienen sistemas de venta al crédito y tarjetas de crédito que están demostrando gran capacidad de penetración en los segmentos medios y superiores de los microempresarios. La banca tradicional tiene la infraestructura y tecnología necesaria para ser reconsiderados como amenazas de sustitutos pero aun no ingresan totalmente al SMF por precaución de no incrementar el riesgo de la cartera, además del desconocimiento del sector; sin embargo, cuenta con la solvencia necesaria para ingresar tal como se muestran las recientes adquisiciones de Financiera Edyficar a Mi Banco y la de Fundación Microfinanzas BBVA que compra Caja Rural Nuestra Gente para fusionarse con Financiera Confianza, entre otros.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Los nuevos competidores o entrantes traen nuevas capacidades, ideas y recursos. Su impacto en las condiciones de competencia puede variar mucho. Si los entrantes tienen gran

disponibilidad de capital y son conocedores del negocio o cuentan con un soporte de conocimiento de alguna consultora especializada en microfinanzas, pueden transformarse competidores formidables en muy poco tiempo. El simple hecho que ingresen nuevos entrantes, exige a las organizaciones del sector reinventarse y buscar la mejora continua.

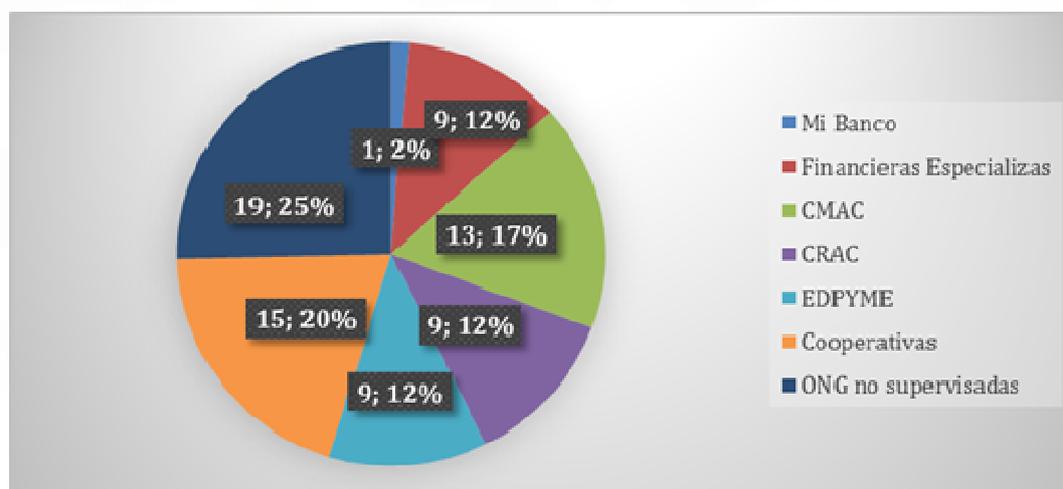


Figura 14. IMF en el mercado, 2014.

Adaptado de "Reporte Financiero de Instituciones Financieras". COPEME 2014

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Existen 46 IMF supervisadas por la SBS con más de 1900 oficinas en todo el país, lo que denota un alto nivel de rivalidad que debería orientarse a un mejor servicio, precio, rentabilidad y participación de mercado. Los indicadores de bancarización todavía no superan el 35% a nivel nacional lo que significa que los competidores deberían preocuparse no tanto por atender a los actuales clientes o al resto del sistema financiero, sino también, buscar "nuevos clientes" y, precisamente para ello, deberán estar preparados en el conocimiento de herramientas de admisión de clientes y modelos de evaluación cualitativa y cuantitativa ya que ingresar a nuevos mercados implica una preparación. Lo que hoy viene sucediendo en el sector es un alto porcentaje de deserción de clientes debido a la alta migración de organización en organización por tasas competitivas y diferencias de servicio. Esto ha venido causando sobre endeudamiento, por lo que se sugiere que las organizaciones se preocupen

por fortalecerse en tecnología e infraestructura para ingresar a nuevos mercados y poder captar clientes nuevos.

### 3.6 El Sector Microfinanciero y sus Referentes

El SMF del Perú es un referente a nivel Latinoamericano e internacional. Según las entidades que evalúan la actividad micro financiera mundial, la del Perú es catalogada como una de las mejores plazas para el desarrollo de este tipo de instituciones financieras. Otros referentes a nivel internacional son las IMF de países como Bolivia, República Dominicana, Bangladesh y México, de los cuales daremos más detalles adelante.

Tabla 12

*Puntaje General del entorno de negocios para las Microfinancieras*

|             | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | 2009 | 2008* |
|-------------|------|------|------|------|------|-------|
| Perú        | 82.5 | 79.8 | 67.8 | 74.3 | 73.8 | 76.6  |
| Bolivia     | 69.8 | 71.8 | 64.7 | 69.6 | 71.7 | 74.4  |
| Pakistán    | 69.7 | 67.4 | 62.8 | 64.8 | 56.5 | -     |
| Filipinas   | 67.9 | 63.3 | 58.5 | 71.8 | 68.4 | -     |
| Kenia       | 61.1 | 62.8 | 60.3 | 55.0 | 55.8 | -     |
| Camboya     | 60.3 | 55.7 | 50.9 | 51.0 | 54.1 | -     |
| Colombia    | 58.5 | 56.0 | 56.0 | 56.8 | 58.6 | 58.6  |
| El Salvador | 53.8 | 56.3 | 58.8 | 61.3 | 57.5 | 59.0  |

*Nota.* El estudio de los 55 países se inició en 2009. Los anteriores eran para América Latina y El Caribe.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo y Economist Intelligence Unit (EIU)

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

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización. Mason desarrolló en 1984 una hoja de trabajo con diez aspectos que miden el nivel de la competencia de una industria (D'Alessio, 2012). La Tabla 13 muestra los resultados del análisis competitivo para el SMF.

Tabla 13

*Análisis competitivo del Sector Microfinanciero***1. Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)**

|        |         |          |          |          |
|--------|---------|----------|----------|----------|
| 0 - 3% | 6 - 9%  | <b>X</b> | 12 - 15% | 18 - 21% |
| 3 - 6% | 9 - 12% |          | 15 - 18% | > 21%    |

**2. Facilidad de entrada de nuevas empresas en la industria**

Ninguna barrera \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Virtualmente imposible de entrar

**3. Intensidad de la competencia entre empresas**

Extremadamente competitivo \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Casi ninguna competencia

**4. Grado de sustitución del producto**

Muchos sustitutos disponibles \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Ningún sustituto disponible

**5. Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte**

Altamente dependiente \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Virtualmente independiente

**6. Poder de negociación de los consumidores**

Consumidores establecen términos \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Productores establecen términos

**7. Poder de negociación de los proveedores**

Proveedores establecen términos \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Compradores establecen términos

**8. Grado de sofisticación tecnológica en la industria**

Tecnología de alto nivel \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Tecnología muy baja

**9. Régimen de innovación en la industria**

Innovación rápida \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Casi ninguna innovación

**10. Nivel de capacidad gerencial**

Muchos gerentes muy capaces \_\_\_\_\_ **X** \_\_\_\_\_ Muy pocos gerentes capaces

*Nota.* Adaptado de "Strategic Management: a methodological approach" por A.J. Rowe, R.O Mason, K. E. Dickel; R.B. Mann and R. J. Mockler, 1994, 4th ed., pag. 124, reading, MA: Madison-Wesley.

La Tabla 14 muestra los resultados del análisis de atractividad siguiendo los lineamientos de Mason et al. (1994).

Tabla 14

*Análisis de atractividad del Sector Microfinanciero*

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

*Nota.* Adaptado de “Strategic Management: a methodological approach” por A.J. Rowe, R.O Mason, K. E. Dickel; R.B. Mann and R. J. Mockler, 1994, 4th ed., pag. 124, reading, MA: Madison-Wesley

La MPC muestra que según los factores de éxito las IMF tiene la ventaja en el conocimiento del sector por encima de la banca tradicional y el sector informal. Asimismo, el tiempo de respuesta es fundamental para los demandantes del servicio y es un punto que las IMF comparten con el sector financiero informal pero sus tasas y confianza obstaculizan a este sector. Si bien las IMF no están al mismo nivel competitivo que los Bancos comerciales esto se debe a la calidad de los servicios, la eficiencia operativa y al menor riesgo que asumen. Sin embargo, las IMF están en mejor posición estratégica para aprovechar los factores de éxito que el sector informal.

Tabla 15

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

| Factores Claves de Éxito                                      | Peso        | IMF   |             | Bancos |             | Sector Informal |             |
|---|-------------|-------|-------------|--------|-------------|-----------------|-------------|
|   |             | Valor | Ponderación | Valor  | Ponderación | Valor           | Ponderación |
| 1. Modelo de evaluación crediticia adaptable y flexible.      | 0.15        | 3     | 0.45        | 2      | 0.30        | 1               | 0.15        |
| 2. Rapidez en el proceso crediticio y operativa               | 0.15        | 3     | 0.45        | 2      | 0.30        | 3               | 0.45        |
| 3. Mayor presencia en los mercados de bajo acceso al crédito. | 0.20        | 4     | 0.80        | 3      | 0.60        | 3               | 0.60        |
| 4. Competitividad en tasas de interés                         | 0.10        | 1     | 0.10        | 4      | 0.40        | 1               | 0.10        |
| 5. Personal Capacitado y motivado                             | 0.15        | 2     | 0.30        | 4      | 0.60        | 2               | 0.30        |
| 6. Bajos costos de financiamiento                             | 0.08        | 1     | 0.08        | 4      | 0.32        | 1               | 0.08        |
| 7. Mejor Infraestructura operacional                          | 0.07        | 2     | 0.14        | 4      | 0.28        | 1               | 0.07        |
| 8. Mayores canales de atención                                | 0.10        | 2     | 0.20        | 4      | 0.40        | 1               | 0.10        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |       | <b>2.52</b> |        | <b>3.20</b> |                 | <b>1.85</b> |

*Nota:* La clasificación es la siguiente: (1) debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor.

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del SMF muestra un puntaje total ponderado de 2.52, el cual indica que las IMF no están al mismo nivel competitivo que los Bancos tradicionales debido a la menor calidad de sus servicios, a la eficiencia operativa y al menor riesgo que asumen; pero las IMF están en mejor posición estratégica para aprovechar los factores de éxito que el sector informal.

Sin embargo, las IMF tiene la ventaja en el conocimiento del sector por encima de la banca tradicional y el sector informal. Asimismo, el tiempo de respuesta es fundamental para los demandantes del servicio y es un punto que las IMF comparten con el sector financiero

informal, pero estos últimos con sus altas tasas activas y falta de confianza se obstaculizan así mismos.

Tabla 16

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

| Factores Claves de Éxito                                      | Peso        | IMF Perú |             | Banco Grameen, Bangladesh |             | Banco Adopem, Rep. Dominicana |             |
|---|-------------|----------|-------------|---------------------------|-------------|-------------------------------|-------------|
|   |             | Valor    | Ponderación | Valor                     | Ponderación | Valor                         | Ponderación |
| 1. Modelo de evaluación crediticia adaptable y flexible.      | 0.15        | 3        | 0.45        | 4                         | 0.60        | 4                             | 0.60        |
| 2. Rapidez en el proceso crediticio y operativa               | 0.15        | 3        | 0.45        | 4                         | 0.60        | 4                             | 0.60        |
| 3. Mayor presencia en los mercados de bajo acceso al crédito. | 0.20        | 4        | 0.80        | 4                         | 0.80        | 4                             | 0.80        |
| 4. Competitividad en tasas de interés                         | 0.10        | 1        | 0.10        | 4                         | 0.40        | 4                             | 0.40        |
| 5. Personal Capacitado y motivado                             | 0.15        | 2        | 0.30        | 3                         | 0.45        | 4                             | 0.60        |
| 6. Bajos costos de financiamiento                             | 0.08        | 1        | 0.08        | 4                         | 0.32        | 3                             | 0.24        |
| 7. Mejor Infraestructura operacional                          | 0.07        | 2        | 0.14        | 4                         | 0.28        | 3                             | 0.21        |
| 8. Mayores canales de atención                                | 0.10        | 2        | 0.20        | 4                         | 0.40        | 3                             | 0.30        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>1.00</b> |          | <b>2.52</b> |                           | <b>3.85</b> |                               | <b>3.75</b> |

*Nota.* La clasificación es la siguiente: (1) Debilidad mayor, (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor y (4) fortaleza mayor.

La Matriz del Perfil Referencial (MPR) permite comparar y evaluar las IMF Peruanas en un contexto internacional. Los factores claves de éxito no varían con respecto a los utilizados en la MPC asimismo las organizaciones de referencia (benchmarking) que se han

considerado se encuentran en la misma industria a nivel global pero no se debe competir con ellas. De la MPR se evidencia que el banco social Grameen ubicado en Bangladesh obtuvo 3.85 siendo una organización capaz de aprovechar eficientemente fortalezas y transformar sus debilidades, al igual que Adopem de Republica Dominicana que obtuvo 3.75 y así lo evidencia el BID que le otorgó por tres años consecutivos el Premio a la Excelencia en Microfinanzas en América Latina y El Caribe. El SMF del Perú debería tomar como referencia a las estas organizaciones pues su gestión ha permitido su sostenibilidad en el tiempo y su participación de mercado.

### **3.8 Conclusiones**

Del análisis tridimensional de las naciones que tiene que ver con los intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales se puede concluir que el SMF contribuirá con el desarrollo económico de los diferentes sectores productivos del país afianzando el crecimiento de la bancarización e inclusión financiera, así como la posibilidad de fomentar el uso de nuevas tecnologías que faciliten la intermediación y el control de productos financieros.

En cuanto al potencial nacional podemos advertir ciertas fortalezas, así como debilidades. Los factores geográficos y económicos constituyen fortalezas claras que no están siendo explotadas adecuadamente, existen gran potencial para desarrollar nuestra economía en función tanto de nuestra ubicación como por nuestra diversidad productiva. Por otro lado los factores demográficos, con una reducción en la tasa de natalidad, y el tecnológico/científico, con poca inversión en investigación, constituyen taras que retrasan el desarrollo.

El Perú se halla integrado adecuadamente pero no de manera óptima con los países vecinos. Existe la posibilidad de poder integrarnos de manera formidable con México, Colombia y Chile como bloque económico, lo cual sin lugar a dudas nos haría alcanzar

niveles de desarrollo superiores (solo considerando que cada uno de estos tres países tiene un PBI per cápita mayor que el nuestro). Otras oportunidades de integración en Latinoamérica resultan inútiles pues tienen un fondo más bien de ideológico, sin futuro en el tiempo.

En cuanto a las oportunidades que se encuentran en los acuerdos que se están firmando con países vecinos y diferentes tratados de libre comercio que motivan la actividad económica comercial y manufacturera, estas se deben aprovechar más y transformarla en una canal de transmisión para el crecimiento económico, la cual a su vez impulsara el crecimiento del SMF a través de las colocaciones de crédito necesaria para financiar este crecimiento.

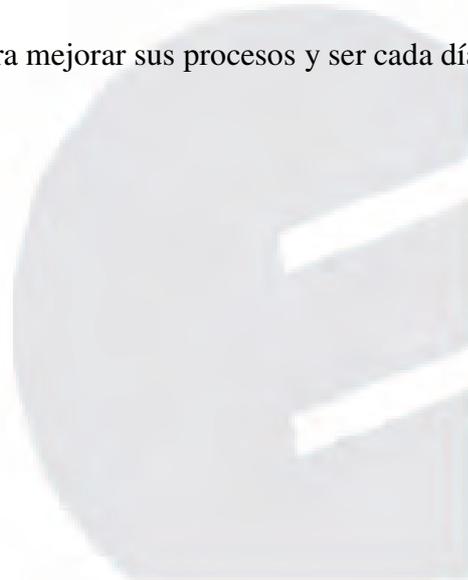
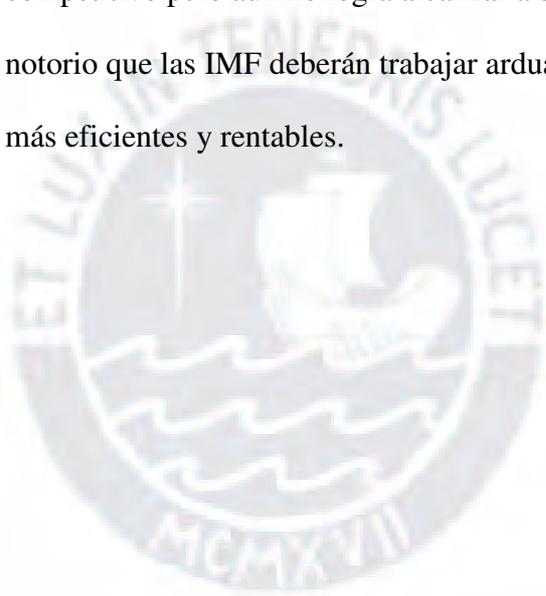
La competencia del sector de micro finanzas se ha intensificado en los últimos años debido al ingreso de la banca al sector a través de las adquisiciones de IMF. La banca dueña de estas IMF tiene mayor capacidad de maniobra en el mercado por el fondeo de parte sus principales accionistas lo cual le permite mejores márgenes de ganancia. Tales son los casos del Banco de Crédito del Perú que se integró con la financiera Edyficar y el Banco Continental con la Caja Nuestra Gente. Por otro lado, la existencia de Banco de la Nación como agente distorsionante de la libre competencia, puesto que es el único agente de cobranzas y pagos del gobierno, lleva a crear estrategias de asociación con el mismo debido a que esta expandido en todo el territorio nacional.

La tecnología crediticia o también denominada metodología crediticia deberá contar con modelos predictivos de riesgo de mayor efectividad y eficiencia que permita asegurar mejor calidad de cartera, mejor tiempo de respuesta al cliente y exploración de nuevos nichos de mercado con el propósito de incrementar la inclusión financiera.

La matriz MEFÉ nos muestra que las oportunidades y amenazas al sector se hayan balanceadas. El potencial de crecimiento en clientes y el uso intensivo de la tecnología se muestra como fundamentales para el sector; por el contrario, el sobreendeudamiento de las pymes y de sectores B, C y D podrían jugar en contra de este crecimiento.

El poder de negociación tanto de clientes como proveedores no resulta relevante en comparación con la amenaza de los sustitutos constituidos por el crédito informal (ilegal) que se ofrece en el mercado. En cuanto a la amenaza de entrantes el problema se presenta no porque se constituyan nuevas IMF, lo cual fortalecería al sector, sino porque las entrantes no cuenten con una estructura organizacional y financiera sólidas, lo cual debilitaría al sector.

Del análisis de la matriz MPC y MPR, identificando los factores críticos de éxito para los principales competidores de las IMF los resultados indican que el País sigue siendo competitivo pero aún no logra alcanzar a sus referentes a nivel mundial. Es por ello que es notorio que las IMF deberán trabajar arduamente para mejorar sus procesos y ser cada día más eficientes y rentables.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2012, p.170).

En el presente capítulo se realizará el análisis AMOFHIT del Sector Microfinanciero, así como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para identificar aquellas competencias distintivas del sector que no sean fácilmente igualables o imitadas, y sobre esa base construir las ventajas competitivas que materializarán los objetivos a largo plazo y la visión del SMF del Perú. Este análisis está basado en investigación propia realizada a través de entrevistas a funcionarios del sector que por razones de confidencialidad no podemos revelar sus nombres.

El análisis de los Factores Internos se inicia con la auditoría de las áreas funcionales que forman parte del ciclo operativo de la organización.

El análisis interno requiere de mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de una organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. (D'Alessio, 2012, p. 171).

El diagnóstico situacional correcto que se realice para el Sector Microfinanciero depende directamente del análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas &

contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I), y tecnología & investigación y desarrollo (T) (D' Alessio, 2012, p. 172).

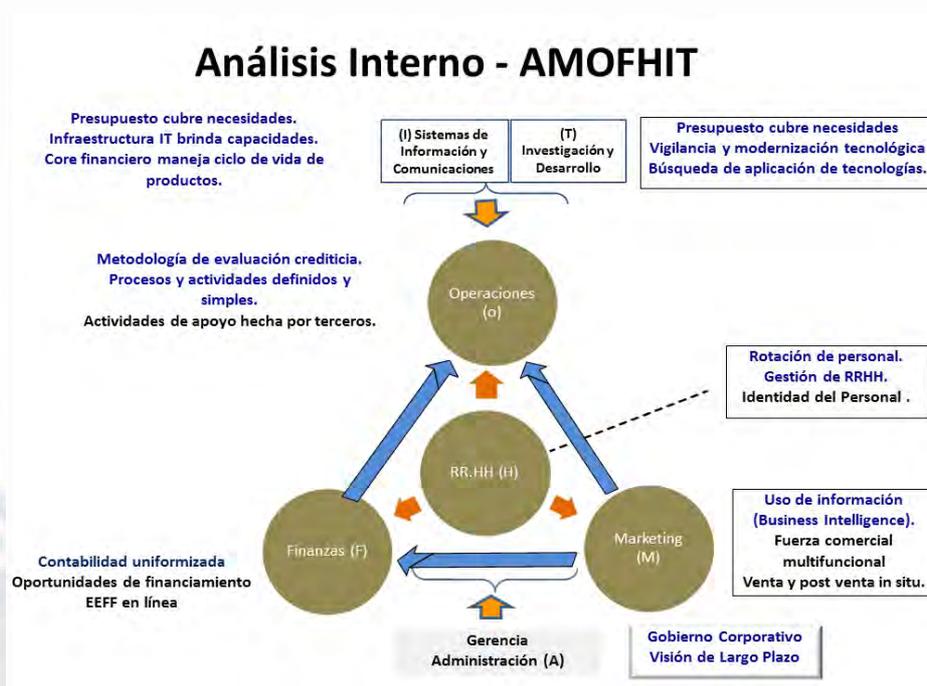


Figura 15. El ciclo Operativo de la Organización

Nota. ROS= Return on sales (Retorno sobre ventas), ROA= Return on Assets (Retorno sobre el uso de los activos), ROI= Return on Investment (Retorno sobre la inversión), ROE= Return on Equity (Retorno sobre el uso del patrimonio).

Adaptado de “Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad”, por F. D’Alessio, 2004, 2ª ed., p.4, México D.F., México: Pearson.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En el proceso operativo, el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad para aumentar las posibilidades de competir con éxito en el sector. Mientras que la gerencia es la encargada de ver por los aspectos no solo de operaciones, sino también de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Asimismo debe manejar los cambios mediante la asignación correcta de los recursos hacia las áreas funcionales dirigidos al cumplimiento de la misión. (D’Alessio, 2012, p. 173). La información está vinculada a la encuesta realizada a un consultor de IMF experto en el SMF (ver Apéndice A).

Las IMF están conformadas por profesionales que cuentan con experiencia en el sector financiero, preferentemente micro financiero. Usualmente se trabaja con un profesional

de la zona o región, sin embargo en la mayoría de las veces deben acudir a la búsqueda de ejecutivos de la capital que cumplan no solo las exigencias del Directorio sino las de la SBS que si bien no deciden en la contratación, forma parte importante de la decisión pues define condiciones sobre la experiencia y grados de estudios.

La estructura orgánica de la organización tiene una ligera variación entre las CMAC que son públicas, con EDPYME, Financieras y CRAC que son privadas. Mientras que en éstas últimas se maneja una estructura más tradicional y similar a la de un banco, en las CMAC se maneja una estructura donde existe una “Gerencia Mancomunada” que tiene a su cargo la Gerencia de Créditos, de Finanzas y Captaciones y la de Administración.



*Figura 16.* Pilares del Gobierno Corporativo  
Adaptado de “Principles for Enhancing Corporate Governance”, BIS 2010.

La SBS busca que exista un buen gobierno corporativo que asegure que cada uno de los pilares cumpla con sus responsabilidades tal como indica en la Figura 16 y como se detallan a continuación cada una de sus responsabilidades; sin embargo existen oportunidades de mejora en la mayoría de las empresas del SMF que se ha podido identificar: (a) falta de involucramiento del Directorio en la fijación de objetivos corporativos y control de los gestores, (b) falta de alineamiento del sistema de remuneraciones e incentivos con el objetivo de creación de valor a largo plazo y (c) poco conocimiento de la gestión del riesgo. Hay

pocos casos aislados donde se vienen dando buenos resultados de un buen gobierno corporativo como es el caso de Financiera Edyficar y prueba de ello son los buenos resultados que viene alcanzando no solo en los principales indicadores sino también en participación de mercado.

La SBS busca que el Directorio sea el responsable de supervisar la marcha integral de la empresa, definir sus objetivos y su nivel de riesgo y establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y segregación de funciones a través de toda la organización. Asimismo, se busca que dentro de sus responsabilidades se encuentra la revisión de políticas y estrategias. Este grupo deberá ser idóneo e independiente, compuesto según el reglamento de la SBS y debe evaluar el desempeño constantemente de las políticas para gestión de conflictos de interés; igualmente debe ser capacitado permanente. Idóneo con respecto a requerimientos académicos, experiencia laboral en el sector y que no tenga problema de agencia

Por su parte, la Alta Gerencia es responsable de gestionar las actividades de la empresa para que éstas sean consistentes con la estrategia, nivel de riesgos y políticas aprobadas por el Directorio. Entre sus responsabilidades se encuentra la gestión diaria de la empresa, la supervisión de las unidades a su cargo e interactuar con los otros órganos del gobierno para tener un sistema coordinado de reporte e intercambio de información.

El pilar de Gestión de Riesgos y Control Interno incluye dentro de sus funciones el control (unidad de riesgos, auditoría interna y unidad de cumplimiento normativo) con la suficiente independencia, experiencia, especialización y recursos para identificar potenciales eventos que pueden afectar la empresa, gestionándolos de acuerdo a su nivel de aversión al riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos. Por su parte, el sistema remunerativo no debe generar incentivos para la toma excesiva de riesgos que generen ganancias en el corto plazo, ni debe comprometer la solvencia de la empresa. Igualmente, la

empresa debe poseer una estructura adecuada y transparente, que promueva y demuestre el manejo efectivo y prudente de la misma de manera individual y del conglomerado al cual pertenece. Finalmente, la SBS establece que el esquema de gobierno interno de una empresa debe ser transparente para sus grupos de interés de modo que les permita una adecuada evaluación de la efectividad del Directorio y la Alta Gerencia en el gobierno de la empresa debe revelar información relevante en forma clara, exacta y oportuna..

Los niveles gerenciales del sector que han sabido practicar un liderazgo transformacional son exitosos en sus resultados y principales indicadores. Los líderes que han aplicado un liderazgo transformacional y no transaccional hoy viene dando resultados exitosos y esto se puede notar en las IMF de mayor envergadura donde existe preocupación permanente por el clima laboral y en el desarrollo de la cultura organizacional. Lo mismo se denota en la importancia de un buen desarrollo de un plan estratégico.

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

El consumidor es uno de los medios para asegurar en el mediano y largo plazo el éxito de cualquier organización; por lo que resulta relevante tener en cuenta el comportamiento de los mismos, sus preferencias que son exógenas e incontrolables en muchos casos. Bajo este enfoque, el marketing se orienta a la satisfacción de necesidades a través de la adecuación de la oferta de servicios (D'Alessio, 2012) y sirve de nexo entre las funciones internas del sector con los clientes y consumidores basándose en el marketing mix (producto, precio, punto de venta y publicidad) para tomar sus decisiones (Arellano, 2010).

**Producto.** Las IMF orientan sus productos (activos y pasivos) a personas naturales (con negocio, dependientes e independientes) y a personas jurídicas. Los productos activos están representados principalmente por créditos directos tales como: créditos para capital de trabajo, adquisición de bienes de capital, créditos de consumo, hipotecarios y créditos agrícolas. En el caso de créditos para capital de trabajo, éstos créditos tienen la particularidad

de ser a corto plazo, es decir, no mayor a 12 meses aunque algunas IMF utilizan plazos de hasta 24; tienen como finalidad otorgar financiamiento para la adquisición de mercaderías, materias primas y otros gastos vinculados directamente a los procesos de fabricación y/o comercialización del giro del negocio. El financiamiento de la adquisición de bienes de capital o activo fijo tiene la particularidad de ser a mediano plazo, es decir mayor a 12 meses y menor a 60 y tienen como finalidad de asignar recursos monetarios para la adquisición de maquinarias, terrenos, locales comerciales, unidades de transporte, entre otros.

Con respecto a los créditos de consumo, estos se otorgan a aquellas personas naturales con o sin negocio cuyo destino del financiamiento está orientado a cubrir las necesidades personales del pequeño empresario, trabajador dependiente o inclusive el independiente tales como: estudios, viaje, salud, refacción de vivienda, compra de un vehículo, etc. Existe una similitud a la banca tradicional en cuanto a la oferta. En el caso de créditos hipotecarios; estos son destinados a la adquisición de viviendas. Finalmente, los créditos agrícolas para sostenimiento de cultivo o la adquisición de bienes de capital.

La diferencia entre la banca tradicional y las IMF es que gran porcentaje del mercado objetivo del SMF son aquellos clientes que en su mayoría no cumplen con los requisitos de la banca como por ejemplo, sustento de ingresos y poca o nula experiencia crediticia.

Según información estadística de la SBS al cierre del primer semestre de 2014, el 39.1% de la cartera de créditos del SMF estuvo conformada por créditos a pequeñas empresas y el 23.6% por colocaciones a microempresas, mientras que el 37.4% restante estuvo dividido entre los créditos de consumo (18.8%), a medianas empresas (10.4%), hipotecarios (7.2%), a grandes empresas (0.5%) y corporativos (0.5%). Dentro de las CMAC (Figura 17), los créditos corporativos, a medianas empresas, a grandes empresas e hipotecarios fueron los más dinámicos, al crecer en 212.3%, 25.4%, 21.4% y 17.6%, respectivamente, en los últimos 12 meses, aunque la participación de éstos en los créditos totales es todavía reducida.

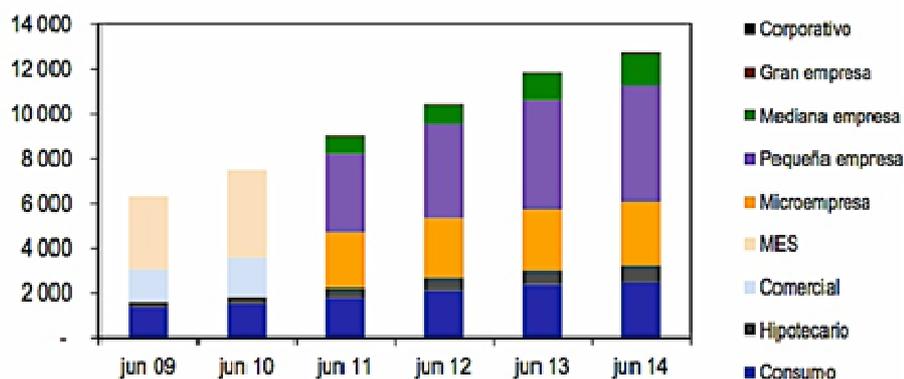


Figura 17. Evolución de los Créditos de las CMAC, 2009-2014 (millones de soles). Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b

En el caso de las CRAC (Figura 18), los créditos hipotecarios fueron los más dinámicos, al crecer 56.9%; a continuación se encontraron los créditos corporativos (+8.5%), a grandes empresas (+8.5%), a microempresas (+7.9%) y a pequeñas empresas (+5.8%). Por el contrario, los créditos de consumo y a medianas empresas, que concentraron el 21.4% de la cartera, descendieron en el último año en 6.7% y 2.7%, respectivamente.

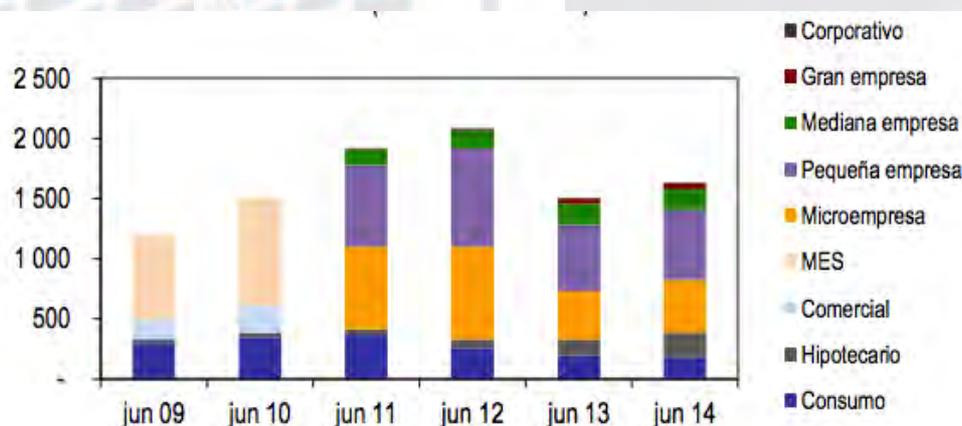


Figura 18. Evolución de los Créditos de las CRAC, 2009-2014 (millones de soles). Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b

En las Tablas 17 a la 21 se presentan los productos que ofrecen cada IMF en la actualidad. La SBS estableció esto en Resolución SBS N° 14353-2009 del 2009 y en las respectivas modificaciones de la Resolución SBS N° 1445-2010 del 2010. Siendo las cajas municipales y rurales las que más productos ofrecen.

En las EDPYME (Figura 19) los créditos hipotecarios presentaron el mayor crecimiento (+44.6%) entre los meses de junio de 2013 y junio de 2014, seguido de los créditos de consumo (+14.8%). En tanto, los créditos a medianas empresas, a microempresas y a pequeñas empresas, cuya participación en la cartera fue de 72.5%, disminuyeron 61.1%, 13.4%, y 9.4%, respectivamente.

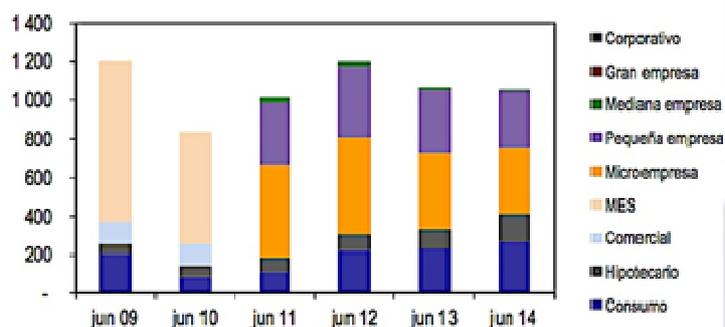


Figura 19. Evolución de los Créditos de las EDPYME, 2009-2014 (millones de soles)  
Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b.

Así mismo, existen productos pasivos que se conforman de cuentas de ahorro y depósitos a plazo en donde el perfil de clientes es amplio debido a que las IMF pagan mayores intereses que la Banca Tradicional. El mercado objetivo es abierto, es decir, abarca desde clientes no bancarizados hasta aquellos con amplio conocimiento y experiencia del sector.

Según información estadística de la SBS a junio de 2014, los depósitos de ahorro y a plazo del público mantuvieron su importancia dentro del total de depósitos del SMF no bancario, observándose una mayor participación de los depósitos a plazo (74.1%) en relación a los depósitos de ahorro (20.3%).

Tabla 17

*Clasificación de los Tipos de Créditos otorgados por la SBS*

| Tipos de Créditos                   | Características  |
|-------------------------------------|--|
| Créditos corporativos               | Orientado a personas jurídicas con un nivel de ventas anuales mayor a s/. 200 millones en los dos últimos años sustentado solamente con los estados financieros (EEFF) anuales auditados. Si posteriormente, las ventas anuales del deudor disminuyesen por debajo del límite mínimo requerido los créditos deberán reclasificarse. Adicionalmente, se considerarán como créditos corporativos a los créditos soberanos, los créditos a bancos multilaterales de desarrollo, entidades del sector público, intermediarios de valores, empresas del sistema financiero, a patrimonios autónomos de seguro de crédito y a fondos de garantía constituidos conforme a ley.  |
| Créditos a grandes empresas         | Otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: (a) Ventas anuales mayores a S/. 20 millones pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años corroborados en los EEFF, (b) El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales. Asimismo, si el rango de ventas anuales excediese el umbral o esté por debajo de dicho umbral durante dos (2) años consecutivos deberá reclasificarse el crédito.  |
| Créditos a medianas empresas        | Otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: (a) Tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300,000 en los últimos seis meses y (b) Ventas anuales no mayores a S/. 20 millones. Asimismo, si el rango de ventas anuales excediese el umbral o esté por debajo de dicho umbral durante dos años consecutivos deberá reclasificarse el crédito.   |
| Créditos a pequeñas empresas        | Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis meses. Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados; además, en caso del que el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/.20, 000 por seis meses consecutivos, los créditos también deberán reclasificarse.  |
| Créditos a microempresas            | Créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses. Si posteriormente, las ventas anuales del deudor disminuyesen por debajo del límite mínimo requerido los créditos deberán reclasificarse.   |
| Créditos de consumo revolvente      | Créditos otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. Si el endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos los créditos deberán ser reclasificados.   |
| Créditos de consumo no revolvente   | Otorgados con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En caso el deudor cuente adicionalmente con créditos a pequeñas empresas o a microempresas, y un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) mayor a S/. 300,000 por seis meses consecutivos los créditos deberán ser reclasificados.   |
| Créditos hipotecarios para vivienda | Otorgados para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características. Se incluyen también en esta categoría los créditos para la adquisición o construcción de vivienda propia que a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado. Asimismo, se consideran en esta categoría a: (a) los créditos hipotecarios para vivienda otorgados mediante títulos de crédito hipotecario negociables de acuerdo a la Sección Séptima del Libro Segundo de la Ley N° 27287 del 17 de junio de 2000; y, b) Las acreencias producto de contratos de capitalización inmobiliaria, siempre que tal operación haya estado destinada a la adquisición o construcción de vivienda propia. |

*Nota.* Adaptado de Clasificación de los Créditos según Resolución SBS No 14353-2009 del 30/10/2009 y modificaciones en la Resolución SBS No 1445-2010 del 09/02/2010.

Tabla 18

*Productos de las EDPYME, enero 2015*

| IMF                            | Capital de trabajo | Activo fijo | Crédito agrícola | Crédito hipotecario | Consumo |
|--------------------------------|--------------------|-------------|------------------|---------------------|---------|
| <b>EDPYMES</b>                 |                    |             |                  |                     |         |
| EDPYME Raíz                    | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| EDPYME Micasita                |                    |             |                  | X                   |         |
| EDPYME BBVA Consumer Finance * |                    |             |                  |                     | X       |
| EDPYME Acceso Crediticio *     |                    |             |                  |                     | X       |
| EDPYME Solidaridad             | X                  |             | X                |                     | X       |
| EDPYME Inversiones La Cruz **  | X                  |             |                  |                     | X       |
| EDPYME Alternativa             | X                  |             | X                |                     | X       |
| EDPYME Marcimex                | X                  |             |                  |                     |         |
| EDPYME Credivisión***          | X                  |             | X                |                     | X       |
| EDPYME Credijet                | X                  |             |                  | X                   | X       |
| EDPYME GMG                     |                    |             |                  |                     | X       |

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, SBS 2014b.

\*: Créditos de Consumo enfocados sólo a créditos vehiculares.

\*\* : Enfocado a créditos pignoraticios. Créditos con garantía de joyas.

\*\*\*: Entidades financieras que otorgan capital de trabajo mediante créditos grupales o solidarios.

\*\*\*\*: Entidad financiera orientada al consumo mediante retail.

Tabla 19

*Productos de las Financieras, enero 2015.*

| IMF                        | Capital de trabajo | Activo fijo | Crédito agrícola | Crédito hipotecario | Consumo |
|----------------------------|--------------------|-------------|------------------|---------------------|---------|
| <b>Financieras</b>         |                    |             |                  |                     |         |
| Financiera Edyficar        | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| Crediscotia Financiera     | X                  | X           |                  | X                   | X       |
| Financiera Confianza       | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| Compartamos Financiera *** | X                  | X           |                  | X                   | X       |
| Mitsui Auto Finance        |                    |             |                  |                     | X       |
| Financiera UNO ****        |                    |             |                  |                     | X       |
| Financiera Efectiva ****   |                    |             |                  |                     | X       |
| Financiera TFC S.A.        | X                  |             |                  | X                   |         |
| Financiera Proempresa      | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| Financiera Qapaq **        | X                  | X           | X                |                     | X       |
| Financiera Nueva Visión    | X                  | X           |                  | X                   | X       |
| América Financiera         | X                  | X           |                  |                     |         |

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, SBS 2014b.

\*\* : Enfocado a créditos pignoraticios. Créditos con garantía de joyas.

\*\*\*: Entidades financieras que otorgan capital de trabajo mediante créditos grupales o solidarios.

\*\*\*\*: Entidad financiera orientada al consumo mediante retail.

Tabla 20

*Productos de las CMAC, enero 2015*

| IMF            | Capital de trabajo | Activo fijo | Crédito agrícola | Crédito hipotecario | Consumo |
|----------------|--------------------|-------------|------------------|---------------------|---------|
| CMAC           |                    |             |                  |                     |         |
| CMAC Arequipa  | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Piura     | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Huancayo  | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Sullana   | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Cusco     | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Trujillo  | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Tacna     | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Ica       | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMCP Lima **   | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Maynas    | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CMAC Paita     | X                  |             | X                |                     | X       |
| CMAC Del Santa | X                  | X           | X                |                     | X       |

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, SBS 2014b.

\*\*: Enfocado a créditos pignoraticios. Créditos con garantía de joyas.

Tabla 21

*Productos de las CRAC, enero 2015*

| IMF                           | Capital de trabajo | Activo fijo | Crédito agrícola | Crédito hipotecario | Consumo |
|-------------------------------|--------------------|-------------|------------------|---------------------|---------|
| CRAC                          |                    |             |                  |                     |         |
| CRAC Señor de Luren           | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CRAC Credinka                 | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CRAC Los Andes ***            | X                  | X           | X                |                     | X       |
| CRAC Prymera                  | X                  | X           |                  | X                   | X       |
| CRAC Chavín                   | X                  | X           | X                |                     | X       |
| CRAC Cajamarca                | X                  |             |                  |                     | X       |
| CRAC Libertadores de Ayacucho | X                  | X           | X                |                     | X       |
| CRAC Sipán                    | X                  | X           | X                | X                   | X       |
| CRAC Incasur                  | X                  | X           |                  | X                   | X       |

*Nota.* Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, SBS 2014b.

\*\*\*: Entidades financieras que otorgan capital de trabajo mediante créditos grupales o solidarios.

El saldo de los depósitos de ahorro de las CMAC fue de S/.2,758 millones y de S/.246 millones en las CRAC, en tanto que el saldo de depósitos a plazo ascendió a S/.9,533 millones en las CMAC y a S/.1,434 millones en las CRAC. Cabe destacar que en el último año, los depósitos de ahorro de las CMAC mostraron un mayor dinamismo comparados con

los depósitos a plazo (+14.2% versus +5.2%). Contrario a lo sucedido en las CRAC, cuyos depósitos a plazo se incrementaron 6.7%, mientras que sus depósitos de ahorro disminuyeron 2.1% entre junio de 2013 y junio de 2014.

En general, el crecimiento de los productos pasivos ha mantenido una tendencia volátil acorde con la coyuntura nacional e internacional. En el caso de las CRAC, estas han presentado una captación menor de depósitos desde el 2010. Mientras que las CMAC desde el 2011 han tenido una mejor participación (ver Figura 20).

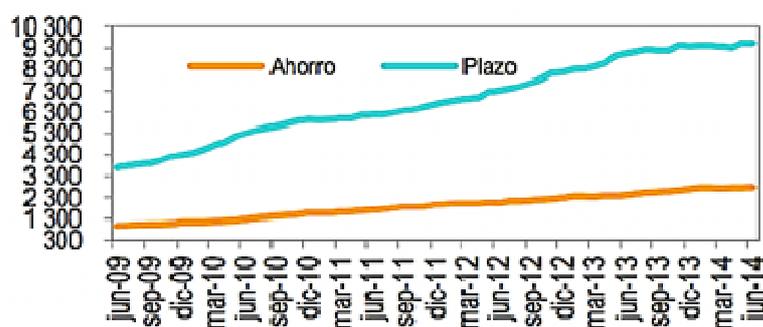


Figura 20. Evolución de los Depósitos de las CMAC, 2009-2014 (millones de soles). Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b

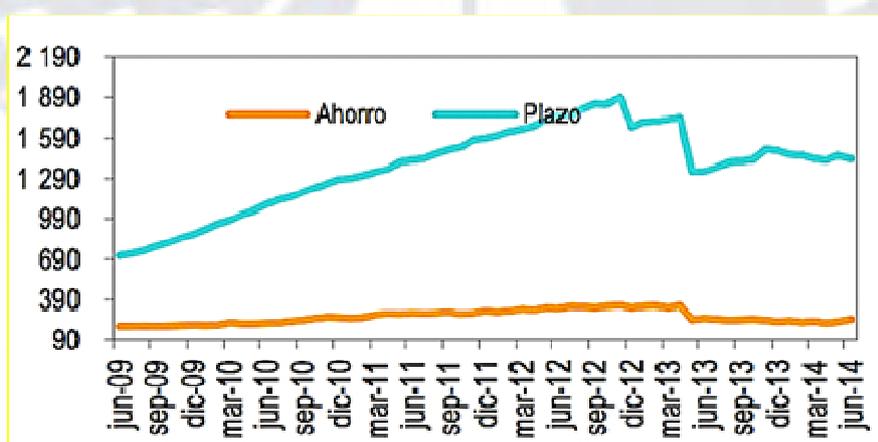


Figura 21. Evolución de los Depósitos de las CRAC, 2009-2014 (millones de soles). Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b

En cuanto a la estructura de depósitos, al 31 de diciembre del 2013 el 77% de ellos se encontraba en las CMAC y la mayor captación era de depósitos a plazos, seguido de los ahorros y las cuentas de CTS.

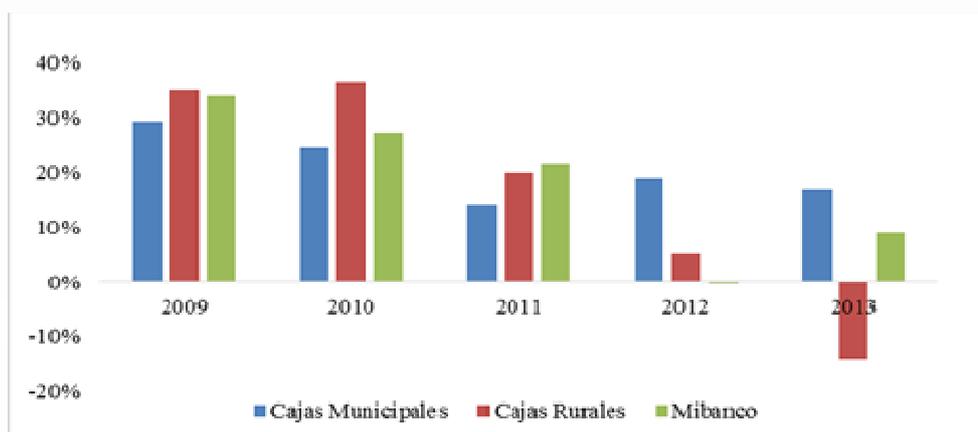


Figura 22. Crecimiento de los depósitos de las IMF , Diciembre 2013 (porcentaje)  
Adaptado de “Informe Sistema Microfinanciero Peruano”, por Equilibrium, 2014

**Plaza.** Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2013 determinado que deterioro de la calidad de los activos en realidad reflejan superposiciones geográficas y de clientes de las instituciones proveedoras de servicios microfinancieros. Las CMAC, en particular, tienden a ser más activas en zonas urbanas, mientras que los mercados rurales siguen estando en su mayor parte desatendidos.

Las cajas municipales sumaron 6,899 puntos de atención, entre agencias y agentes corresponsales, hasta julio del 2014. De esta manera, se convirtieron en las IMF con mayor cercanía a la población, según la Federación Peruana de CMAC (Fepcmac, 2014). En tanto, las CMAC tienen 5,930 agentes corresponsales y los cajeros automáticos son de 371 a julio del 2014, indicó la Fepcmac para julio del 2014.

A nivel nacional, hay 598 agencias de las cuales 521 (87%) están ubicadas en el interior del país; mientras que el 13% restante se encuentra en la capital. En cambio, el sistema financiero tradicional concentra el 38% de sus agencias en Lima. Actualmente, las CMAC cuenta con más de 3.6 millones de clientes, de los cuales 1.1 (31%) corresponden a créditos; y 2.5 (69%) a ahorros.

**Precio.** Está definido por la tasa de interés la cual se debe pagar (pasiva)/cobrar (activa) por tomar prestado/cederlo en préstamo en una situación determinada complementados por el marco legislativo y regulatorio brindado por la SBS. La tasa de

interés activa es el porcentaje que las instituciones bancarias o no bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del BCRP, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos; se les denomina activa porque son recursos a favor de la banca. En cuanto a la tasa de interés pasiva, es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

La normativa de las tasas de intereses plantea los principios de transparencia de información; así en el art. 3° se indica que las empresas deberán ser plenamente transparentes en la difusión, aplicación y modificación de las tasas de interés, comisiones, gastos y cualquier otra tarifa asociada a las operaciones activas y pasivas que realicen, así como a los servicios que brinden; con la finalidad de que los agentes puedan, de manera responsable, tomar decisiones informadas con relación a las operaciones y servicios que desean contratar y/o utilizar con las empresas. Además, el art.10° establece que los medios para la difusión de las tasas de interés, comisiones, gastos, productos y servicios sean al interior de sus oficinas de atención al público y en su página web, si disponen de ésta.

Adicionalmente, cuando se usen medios informáticos para la difusión de los tarifarios, éstos deberán indicar con claridad la forma de utilizarlos para que los usuarios puedan acceder fácilmente a la información que contienen. Asimismo, las empresas deberán mantener un enlace permanente con la sección “Transparencia” de la página web de esta Superintendencia, así como con otras secciones referidas a dicho tema cuando lo señale este órgano de control.

***Promoción y Post Venta.*** Las IMF cuentan con una fuerza comercial que desarrollan a diferencia de la banca tradicional varias funciones en una, es decir, el mismo analista de crédito tal como lo denomina el sector, realiza labores de prospección de clientes, promoción o venta, evaluación crediticia, aprobación según sea el caso y por ultimo cobranza. Este

modelo de negocio es el tradicional de las IMF del sector aunque los últimos años ha tenido algunos ligeros cambios en cuenta a la separación de algunas funciones con la finalidad de generar mayores controles y reducir el riesgo operativo.

Durante mucho tiempo, el modelo de relaciones de la industria de las microfinanzas dependió de una estrategia de “contacto humano” que acentúa la responsabilidad de la sucursal y del asesor de crédito por las ventas. Hoy en día, este modelo de relaciones “persona a persona” sigue siendo el método fundamental para promover las ventas y la retención de clientes. El contacto con los clientes continuará siendo un componente clave de la oferta de valor que diferencia a las IMF de la banca tradicional. No obstante, aumentan los desafíos para el crecimiento acelerado de los productos, sobre todo con una gran competencia y con clientes que demandan más información y más calidad de servicios. Esto conlleva a una evolución a favor de intermediarios financieros (contraria a la de entrega de crédito solamente) y hace que sea vital para las instituciones adoptar estrategias y prácticas de mercadeo más elaboradas y asentadas en una filosofía “orientada al cliente” (contraria a la orientada al producto).

Algunas IMF aplican ya las estrategias y prácticas de mercadeo que se han estado utilizando habitualmente por décadas en la mayoría de los sectores. Sin embargo, el éxito se alcanza, si estas prácticas utilizadas para retar a los competidores locales fuertes, se llevan a cabo con cuidado teniendo en cuenta las particularidades del cliente y la fragmentación del mercado en el que opera. Para poner en práctica estrategias de negocios que den resultados se necesitan tanto el conocimiento profundo de los clientes como la aplicación de prácticas de mercadeo. Con este fin, la primera tarea es crear conciencia y comprensión del valor y papel estratégico del mercadeo para promover los objetivos de la institución. A partir de ahí, el desafío para las IMF es desarrollar su potencial técnico para aplicar con éxito estas poderosas técnicas.

Dado que las IMF precisan atraer nuevos clientes y nuevos segmentos a mayor escala y velocidad, necesitan establecer lazos emocionales más fuertes con los clientes existentes a fin de promover mayor lealtad y fomentar defensores entre los propios clientes. Las estrategias de imagen de marca son de suma importancia para este fin, en particular, en la medida en que las IMF evolucionan y ofrecen servicios financieros integrales. Para movilizar satisfactoriamente los ahorros, por ejemplo, componentes básicos de una estrategia competitiva son el crear valores de marca como “confianza” y “mayor calidad” sin que se les perciba como a otras IMF tradicionales que para ellos son “distantes” o antagónicas. Entre las IMF orientadas al crédito, el fomento de la marca es importante para contribuir al prestigio, la promoción a través del comentario y el reconocimiento inmediato, elementos esenciales para situar a una institución frente a sus competidoras. Acción ofrece un modelo integral y poderoso para fomentar la imagen de marca, ayudar a definir la estrategia de marca, conformar la marca y su seguimiento, de modo que la institución tenga el dominio del valor de su marca.

Los asesores de negocio o también llamados analistas de crédito representan al área comercial. Ellos tienen la responsabilidad de rentabilizar la cartera asignada por la institución haciéndola crecer en clientes nuevos y con el menor incremento de morosidad posible, por ello, la responsabilidad desde su prospección, captación, evaluación, aprobación, mantenimiento y cobranza hasta su cancelación. El promedio de clientes de una cartera de créditos varía según las políticas de cada entidad, sin embargo el promedio puede llegar entre 250 y 300 clientes por asesor o analista. Existen asesores o analistas especialistas en microcréditos, otros especialistas en pequeña empresa, mediana empresa y especialistas en cartera agrícola. Todas estas posiciones reportan a un Jefe de Créditos, también llamado Administrador de Oficina o Gerente de Oficina quien cuenta con autonomía crediticia para la aprobación de créditos hasta cierto importe y bajo ciertos parámetros. Los créditos se

presentan a un comité colegiado y se deniegan, observan o aprueban según sea el caso y bajo las políticas crediticias establecidas y las autonomías de aprobación respectivas. En algunas IMF se trabaja con vendedores tradicionales que solo se dedican a captar clientes nuevos, estos clientes son luego evaluados por los asesores o analistas de crédito quienes también sólo se dedican a administrar sus carteras. Esta estrategia de venta se viene aplicando en algunas entidades en las cuales los vendedores reciben un proceso de inducción para ser formados en futuros asesores o analistas. De esta manera se pueden cubrir fácilmente las reposiciones de personal capacitado y conocedor de la cultura organizacional.

En la actualidad el marketing directo viene desarrollando una serie de esfuerzos mediante medios publicitarios para obtener una respuesta rápida de los clientes; solo algunas IMF vienen haciendo esfuerzos con frecuencia regular y no solamente de manera estacional. Existen campañas como por ejemplo: las campañas escolares, día de la madre, fiestas patrias, la campaña de navidad y aquellas que se realizan por lo general más enfocados a las tradiciones de la región o la localidad. Hoy en día el área comercial en coordinación con el área de riesgos busca de manera sana crecer en colocaciones con campañas de créditos pre aprobados segmentados por nivel de riesgo donde se logra un alto grado de efectividad además de reducción de costos en el proceso de promoción, evaluación y documentación requerida. Otra estrategia utilizada con mucha frecuencia es el uso de medios radiales y televisivos además de estaciones de televisión locales donde se publicita a la ciudad el lanzamiento de una nueva campaña estacional.

Sumado a ello, al igual que la banca tradicional algunas IMF vienen implementando el área de inteligencia de negocios cuyo objetivo principal es hacer que los responsables de las IMF puedan disponer de información relevante y actualizada antes de tomar cualquier decisión importante para la empresa. Esta estrategia puede implicar a diferentes niveles de la empresa desde el operativo hasta el estratégico y es herramienta complementaria para el

negocio en la toma de decisiones y en la creación de campañas dirigidas para el incremento de las colocaciones de manera mucho más efectiva, mediante la exploración de datos y anticipo a las oportunidades de negocio.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

El principal objetivo del área de operaciones consiste en asegurar el eficiente, adecuado y oportuno soporte operativo a los productos y servicios financieros brindados por las IMF a los clientes, trabajadores, proveedores y en general a las personas naturales y jurídicas de acuerdo a normas internas y dispositivos legales vigentes. Existen dos grandes procesos marcado en toda IMF, el proceso transaccional y el proceso crediticio, ambos no son independientes, están entrelazados en el ciclo de vida del crédito desde su origen hasta la cancelación. Al igual que la información de Administración y Gerencia, la presentada aquí se basa en las respuestas del consultor de finanzas (ver Apéndice C).

Los procesos transaccionales lo conforman las operaciones activas y pasivas. Las activas se encargan de desembolsar créditos, amortizaciones de créditos y cancelaciones de créditos. Las pasivas por su parte consisten en aperturar cuentas, depósitos a plazo fijo, abonos en cuenta, cargos de cuenta y transferencias. En paralelo, los procesos crediticios consisten en el flujo de las operaciones activas desde el primer contacto presencial con el cliente, evaluación crediticia, aprobación, desembolso y cobranzas. Ambos procesos se deberían fundamentar con el uso de un manual de políticas y procedimientos, un manual de políticas de cada producto y una metodología de evaluación crediticia que a su vez se alinee con el manual de certificaciones de autonomía de cada uno de los analistas de crédito y/o asesores de negocio. Las IMF en su mayoría no cuentan con todos los procesos plasmados en un manual, muchos de ellos se encuentran en la etapa de diseño de los mismos y otros han sabido superar rápidamente este problema con el transcurrir de los años debido a los riesgos operativos latentes y al impacto que podría generar a la cartera de créditos.

El área de operaciones tiene bajo su cargo el área de procesos que se encarga de diseñar los procesos de la entidad conjuntamente con los responsables de cada área. De la misma manera tiene como tarea la elaboración de todos los manuales de organización y funciones de las áreas desde la Gerencia General hasta los puestos de ejecución o el “front office”. Estos manuales son hechos de forma mecanizada y en gran porcentaje no se encuentran automatizados para su fácil acceso por todos los colaboradores.

El área de logística, se encarga de consolidar y administrar los requerimientos de bienes y suministros de todas las áreas de la institución excepto los requerimientos de comunicaciones y computo que corresponden a Tecnología de Información y de la gestión de patrimonios propiedad de la entidad, como por ejemplo la de las agencias, infraestructura y los bienes adjudicados. Logística depende orgánicamente del área de administración y finanzas y se rige bajo dicho presupuesto.

La contratación de los proveedores se canalizan por el área de logística excepto los temas vinculados con tecnología de información y sistemas de comunicación, funciona bajo la política respectiva y bajo ese esquema se tercerizan labores como consultoría en captación de talentos para recursos humanos, peritos tasadores, limpieza de las oficinas, cobranza temprana telefónica externa, abogados para créditos en cobranza judicial, planeamiento estratégico y otros que determine la Gerencia de Administración y Finanzas conjuntamente con la Gerencia General.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La contabilidad está regulada por el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero elaborado por la SBS de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y con las normas y prácticas contables prudentes de uso internacional establecidos para las empresas supervisadas. Este manual plantea los siguientes objetivos:

1. Uniformizar el registro contable de las operaciones que realizan las empresas autorizadas para operar en el sistema financiero del país, de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros así como con las normas emitidas por esta Superintendencia.
2. Obtener estados financieros que reflejen, de manera transparente, la situación económico-financiera y los resultados de la gestión de dichas empresas.
3. Permitir que la información financiera constituya un instrumento útil para el análisis y el autocontrol, así como para la toma de decisiones por parte de la administración, dirección y propietarios de las empresas, para el público usuario de los servicios financieros y de otras partes interesadas.
4. Contar con una base de datos homogénea que facilite el funcionamiento fluido de un sistema de indicadores de alerta oportuna, que permita el seguimiento y control individual de las empresas y del sistema financiero en su conjunto.

La información financiera es entregada a la SBS por medios electrónicos a través de un enlace de red de un software denominado SUCAVE (“submódulo de captura y validación externa”) que tiene como finalidad asegurar un alto grado de calidad y consistencia. Esta información se incorpora a la base de datos institucional y es empleada por los analistas de la SBS para el análisis y supervisión de las empresas. Los indicadores más relevantes del sector así como la evolución del último año según información SBS a octubre 2014 se muestra en el Capítulo I y en los anexos adjuntos.

#### **4.1.5 Recursos humanos & cultura (H)**

Esta área vela por el factor humano en las organizaciones; en el que se involucran aspectos como la cultura y el clima organizacional. El recurso humano es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización (D’Alessio, 2012, p. 181). La información presentada está

vinculada a la encuesta realizada a un consultor de IMF con gran experiencia en el SMF (ver Apéndice B).

Las IMF, para impulsar su expansión, han dinamizado los procesos de contratación de nuevo personal, gran parte de ellas, sin fortalecer adecuadamente sus estrategias de gestión del recurso humano. La presión por el crecimiento en las IMF no sólo se ha dado a nivel de la cartera de colocaciones, nuevas zonas geográficas o nuevos segmentos de clientes; se ha dado también en el ámbito de los recursos humanos. Así, desde el año 2005, el número de empleados ha crecido a una tasa promedio anual de 20%, lo que significa la incorporación de 3,000 funcionarios nuevos por año al sistema.

Asegurar la calidad e idoneidad de este importante flujo de profesionales, requiere de adecuados procesos (en calidad y tiempo) de captación, selección, capacitación y entrenamiento en campo; con mucha mayor razón si se tienen en cuenta que muchos de ellos son asignados a nuevas agencias, desde las cuales se atenderán nuevos mercados, con nuevos productos y en los cuales se competirá probablemente con un mayor número de entidades. Debilidades en los procesos antes mencionados, son sin lugar a dudas una fuente importante de riesgo para las IMF, más aún si se tiene en cuenta que con la presión por cumplir agresivas metas. Los periodos de capacitación y tiempo de maduración de los nuevos analistas, cada vez se ha acortado o ha sido más leve. La curva de aprendizaje no es fehaciente puesto que capacita rápidamente pero no se asegura buenos resultados en el corto y largo plazo. No se alcanza a interiorizar la cultura y de los sistemas de trabajo de las instituciones, menos existe la posibilidad de practicar y poder digerir los conocimientos y formar habilidades para el puesto.

Referente a los niveles salariales del SMF, especialmente de nuevos analistas de crédito, se ha perdido competitividad en el mercado laboral lo cual impacta en la calidad profesional del recurso humano que se incorpora a las IMF. Esto es más visible en los

profesionales jóvenes que recién se incorporan al mercado laboral. Esta pérdida de competitividad impacta en la calidad profesional y formación técnica del nuevo recurso humano tanto en Lima como en provincias. En esta última los recursos profesionales son escasos, lo cual es una fuente adicional de riesgo.

A la pérdida de competitividad, se suma el hecho que en muchos mercados, el mayor porcentaje de los sueldos se concentra en la parte comercial – crediticia debido a que en promedio el 60% de los ingresos son variables y sujetos a cumplimiento de metas tales como incremento de colocaciones, número de clientes nuevos y morosidad. Se deberían revisar las estructuras salariales así como los incentivos, los cuales deberían estar más orientados a la rentabilidad, calidad de cartera y no tanto al crecimiento. En efecto algunas estructuras salariales en el sistema, además de ser poco competitivas, tienen un significativo componente variable que se obtiene a partir del cumplimiento de metas (a nivel individual, pero que responden a objetivos institucionales definidos por la Dirección y Gerencia de las instituciones) relacionada con el crecimiento del saldo de colocación, el número de clientes, e indicadores de calidad de cartera, principalmente (COPEME - Analiza, 2014).

Asimismo, existe un alto nivel de rotación de personal debido a que no existe una estrategia de retención de talentos definida así como un plan de beneficios a los trabajadores. Esto podría generar una migración constante de clientes entre entidades y por ende un alto nivel de deserción debido a un poco fidelización. Esta situación afecta principalmente a las instituciones que no tienen capacidad de retener a su recurso humano (por sus salarios poco competitivos y la falta de oportunidades de desarrollo profesional), desestabilizando no sólo sus carteras de crédito, sino también la relación personalizada cliente-analista característica de las Microfinanzas, que en muchos casos rompe la fidelidad del cliente y su compromiso de cumplimiento con la institución.

La selección del personal está a cargo de empresas especializadas que buscan los mejores talentos locales a través de convocatorias públicas. Las IMF tienen claro un sentido de escalafón de acuerdo al logro de metas y objetivos que van alcanzando sus colaboradores, lo cual es un estímulo, a diferencia de otras entidades del SFN.

En consecuencia, siendo el SMF cada vez más atractivo, éste necesita desarrollarse con un crecimiento saludable y planificado basado en sus recursos humanos. Esto implica el compromiso de la alta gerencia con funcionarios motivados y con una cultura organizacional que se desenvuelva bajo un ambiente de mejora continua en todos los procesos y fases del servicio.

Si bien la estructura organizacional de las IMF pueden diferir entre unas y otras, esto no es muy significativo en el SMF; por lo tanto se propone un modelo de Organigrama típico, que se describe a continuación:

1. Junta General de Accionistas, conformada por cinco (5) miembros que provienen de las entidades que realicen los aportes de recursos para constituir el fondo de liquidez inicial de donde se otorgarán los créditos.
2. Directorio, conformado por el Presidente del directorio, Vice-presidente, y seis Directores; dos de los cuales son suplentes.
3. Soporte Corporativo, integrado por el Comité de Auditoría interna y Comité de Riesgos, el Órgano de Control institucional, el Oficial de Cumplimiento y la Unidad de Riesgos.
4. Comité Técnico, conformado por los Departamentos o áreas de Asesoría legal, de Planificación y desarrollo, de Supervisión de Agencias, de Tecnología de la Información y de Marketing y relaciones públicas.
5. Plana Gerencial, encabezada por la Gerencia General, la Gerencia de Créditos, Gerencia de Administración, la Gerencia de Ahorros y Finanzas y la Gerencia de Negocios integrada por la Oficina principal y Agencias.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

En el ámbito de los sistemas de información y comunicaciones, la información está basada en el cuestionario 4 resuelto por el Gerente de TI de Cooperativa la Rehabilitadora. La situación refleja la falta de planificación y la cultura cortoplacista con la que nacieron probablemente la mayoría de las IMF del sector (Apéndice D).

El presupuesto de tecnologías de la información y comunicaciones de las empresas del SMF es bajo en comparación con las empresas del sector bancario. Estas últimas son capaces de invertir hasta más de 100 veces el monto de las primeras. En las IMF la mayor parte de este presupuesto es utilizado para cubrir gastos operativos en proyectos de nuevas aplicaciones e infraestructuras. En las empresas del sector, las áreas de tecnologías de información y comunicaciones están subordinadas a las gerencias de administración y finanzas, lo cual tiene implicancias en la asignación de presupuestos.

En lo que se refiere a infraestructura tecnológica base de plataforma y comunicaciones se encuentra que en la mayoría de IMF la frecuencia de inversiones mayores en tecnologías de la información y comunicaciones es bastante baja, lo cual se puede reflejar en equipos de cómputo y software que se haya desactualizado hasta más 15 años en comparación con las empresas del sector financiero.

A esto se le suma la carencia de servicios de telecomunicaciones debido a la falta de una red de fibra óptica que permitiese interconectar las principales ciudades del interior del país. Esto puede deberse a la geografía del Perú, lo cual hacia elevado el costo de su implementación. Tal como lo afirma la SBS en su documento de trabajo, “Determinantes de la inclusión al sistema financiero: ¿cómo hacer para que el Perú alcance los mejores estándares a nivel internacional?”, las dificultades geográficas y las variables demográficas también pueden repercutir negativamente en la expansión de los servicios financieros. La reducida densidad poblacional existente en las zonas rurales de los países en desarrollo, como

el Perú, dificulta la expansión de los cajeros automáticos, cajeros corresponsales y oficinas del sistema financiero. Asimismo, las dificultades geográficas presentes en estos países hacen que los costos de la provisión de los servicios financieros sean más elevados.

Existen también IMF que tienen oficinas informativas (sucursales) que se ubican en zonas geográficas como la selva donde todavía se comunican con la oficina central a partir de enlaces satelitales de 256 kbps, cuyos costos de operación mensual pueden oscilar entre los 6,000 nuevos soles. Pocas IMF pueden cubrir ese gasto operativo y solo lo hacen en las tiendas que permitan justificar el mismo.

El core financiero es el sistema que permita registrar todas las transacciones, las contabiliza y las consolida; de esta manera se pretende incrementar la capacidad operativa para servir a una mayor cartera de clientes y estandarizar y controlar el cumplimiento de los procesos operativos. La mayoría tiene un software Core financiero que fue desarrollado hace más de 12 años y comprado a otras IMF, más antiguas y organizadas, que lo desarrollaron como Core financiero propio. Estos software están basados en tecnología cliente/servidor y se encuentran instalados en las computadoras de las tiendas o agencias y se conectan directamente con la base de datos central a partir de un enlace de red privada virtual, lo que los vuelve lentos y, en el mejor de los casos, las aplicaciones están instaladas en servidores centralizados y son publicadas por internet a partir de otro software. En este punto cabe mencionar que las licencias de software requerido tanto para el funcionamiento de aplicaciones centralizadas así como para las aplicaciones de escritorio y especializadas resultan ser caros y su adquisición muy dificultoso, teniendo presente que en el Perú el uso de software pirata es muy común y los directivos de las IMF muchas veces por desconocimiento y/o comparación con otras entidades del mismo sector prefieren no invertir en ello.

Cuando una IMF decide desplegar un nuevo producto, habilitarlo en los sistemas Core financieros puede demorar en el mejor de los casos de 30 a 45 días por personal técnico

experto en estos sistemas, siendo también común la alta rotación del personal técnico lo que conlleva a una pérdida de la experiencia adquirida. Dentro de las IMF que han podido actualizar su sistema Core financiero se encuentra Financiera Edyficar, entidad financiera líder del mercado, que utiliza como sistema Core financiero al software TOPAZ hace poco más de 5 años y es un referente para las otras empresas que siguen el mismo camino tales como la CMAC Sullana. En ese mismo camino, la CMAC Arequipa actualizó su sistema Core financiero con el software Bantotal hace poco más de 1 año (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2014).

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

En lo que refiere a tecnología e investigación y desarrollo relacionado con el SMF se cuenta con poca información al respecto; todo lo que se presenta se basa en las respuestas del Gerente de TI de Cooperativa la Rehabilitadora. Si bien es cierto de que algunas IMF ya están invirtiendo en su modernización tecnológica a través de la adquisición de nuevo hardware y software, esta tendencia es reciente o de hace menos de 5 años. Con esto en el mejor de los casos las IMF que se encuentran es ese camino están poniéndose al corriente después de más de una década de brecha tecnológica en comparación con el sector financiero.

Para poder indicar que el SMF se encuentra invirtiendo en investigación y desarrollo esto debería reflejarse en la aplicación de la tecnología a la simplificación, consolidación e integración de sus procesos de negocio, y al despliegue de nuevos productos y servicios micro financieros así como la llegada a nuevos clientes y mercados. Sin embargo, cabe mencionar que ya se comienza a apreciar esta tendencia de mejora en la aplicación de la tecnología crediticia, sin poder evidenciarse con claridad si esta mejora es debido a eficiencia operacional o a innovación. Las SBS (2014b) menciona que hasta el año 2007, las CRAC lograron un cierto nivel de consolidación en sus respectivos mercados geográficos, con mejoras en las tecnologías crediticias aplicadas para el otorgamiento de microcréditos.

## 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) se muestra en la Tabla 22, la cual permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes de una organización o negocio, a partir de lo cual se puede formular estrategias para mejorar la administración de la misma.

Que el resultado haya sido de 2.72, siendo este ligeramente superior al promedio, indica que el SMF no presenta una mayor fortaleza interna frente a sus debilidades.

Tabla 22

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

| Factores determinantes de éxito   | Peso        | Valor | Puntaje     |
|---|-------------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |       |             |
| 1. Diversidad de productos orientados al perfil del cliente.                        | 0.04        | 3     | 0.12        |
| 2. Modelo de negocio multifuncional y flexible.                                     | 0.15        | 4     | 0.60        |
| 3. Conocimiento y experiencia del mercado microfinanciero.                          | 0.16        | 4     | 0.64        |
| 4. Especialistas en productos microfinancieros para diferentes sectores económicos. | 0.07        | 3     | 0.21        |
| 5. Relación estrecha con los clientes.  | 0.10        | 4     | 0.40        |
| Subtotal  | <b>0.52</b> |       | <b>1.97</b> |
| <b>Debilidades</b>  |             |       |             |
| 1. Estructura de financiamiento limitada y costosa                                  | 0.12        | 1     | 0.12        |
| 2. Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano.               | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 3. Infraestructura y tecnología.  | 0.09        | 1     | 0.09        |
| 4. Concentración de cartera en ciertas zonas geográficas.                           | 0.05        | 2     | 0.10        |
| 5. Riesgo crediticio y operacional.   | 0.10        | 2     | 0.20        |
| 6. Nivel de automatización del negocio en el sector.                                | 0.04        | 2     | 0.08        |
| Subtotal  | <b>0.48</b> |       | <b>0.75</b> |
| <b>Total</b>  | <b>1.00</b> |       | <b>2.72</b> |

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

## 4.3 Conclusiones

El análisis de los factores internos se inicia con la auditoría de las áreas funcionales que forman parte del ciclo operativo de la organización. El modelo de ventas tradicional de las micro finanzas difiere de la banca tradicional, pues el área comercial y el área de créditos forman parte de la misma unidad debido a que comparten funciones; sin embargo en los últimos años con el afán de evitar el conflicto de intereses y reducir el riesgo operativo, se

están realizando cambios como, por ejemplo, dividir la tarea de cobranzas y la de aprobación final de los créditos.

Las IMF vienen desarrollando productos con la finalidad de estar cada vez más cerca a la realidad de los clientes y para ella ha sabido generar productos y sub productos alineados al sector en búsqueda de incrementar el portafolio con nuevos clientes y así seguir impulsando la bancarización.

El marketing que se aplica en las IMF viene dando señales de mejora y evolución. Se pueden apreciar en los últimos años señales del uso del marketing directo, enfocado a la publicidad, y al estratégico, orientado a la segmentación de clientes por tipo de producto. Se debe trabajar más en una segmentación orientada a estilos de vida y a mayores variables demográficas como género, nivel económico, orientación a la tecnología, motivación de logro e imagen. Estas nuevas tendencias de segmentación ayudarán a desarrollar productos más a la medida que generen mejores retornos.

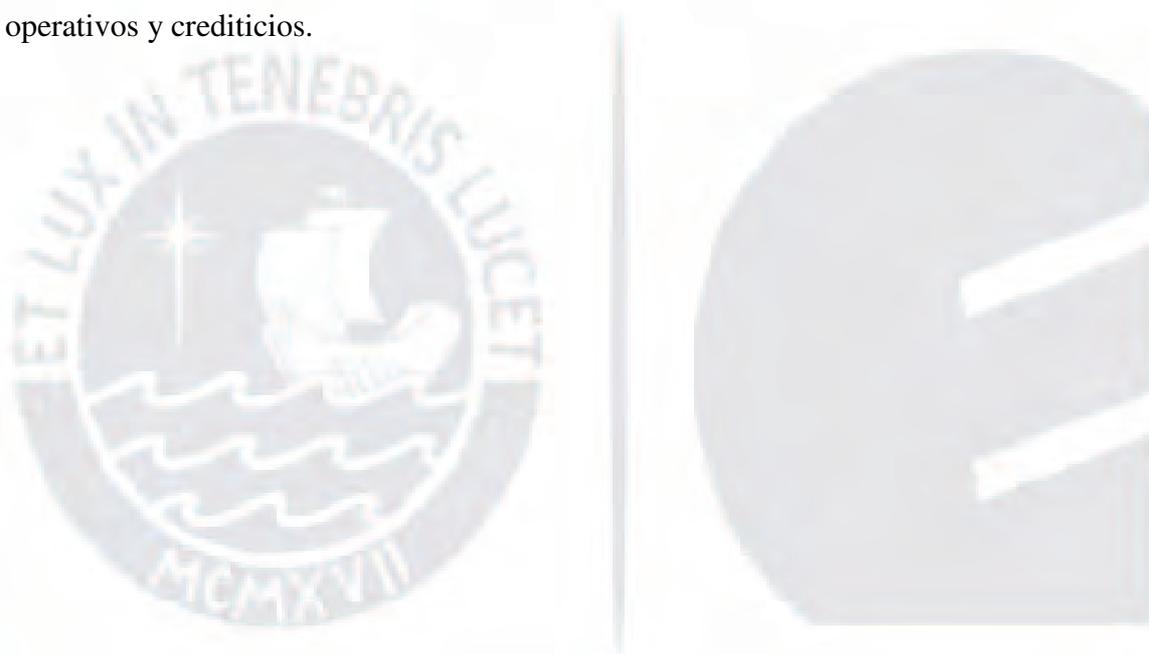
Existe una gran oportunidad en lo que respecta al marketing de servicios cuya prioridad es preocuparse por la calidad de los procesos que se ofrecen a los consumidores finales. Las IMF deben trabajar en impulsar su marca por el valor que representa el activo así como el ciclo del producto y sus características. Así mismo, se observa un mejor análisis en la estrategia de precios, pero aún no lo suficiente ya que deberían estar en función a la rentabilidad, riesgo y plazo.

Existe aún la necesidad de tercerizar partes del proceso crediticio como, por ejemplo, la cobranza temprana y la cobranza tardía. Este proceso ya empezó a dar buenos resultados en la banca de consumo como en las tiendas por departamento.

Las IMF deberían terminar de diseñar y formalizar todos los procesos transaccionales y crediticios. Este importante avance sería el inicio para poder reducir los índices de morosidad y provisiones de manera sustancial así como la obtención de requerimientos

pendientes por parte de la SBS. Se deben automatizar la emisión de estados financieros, puesto que la no oportuna emisión de los mismos imposibilita la gestión de manera asertiva.

Las IMF que han sabido practicar un liderazgo transformacional y un buen gobierno corporativo son exitosas en sus resultados y principales indicadores. Los sistemas de información y la tecnología aplican en las IMF del Perú, salvo ligeras excepciones, muestran un gran atraso en comparación con la banca tradicional. Esto no les permite seguir operando asertivamente en nuevos nichos de mercado además de diseñar correctamente sus procesos operativos y crediticios.



## **Capítulo V: Intereses del Sector Microfinanciero y sus Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1 Intereses del Sector Microfinanciero**

Los intereses del SMF son aquellos aspectos que tienen relevancia fundamental puesto que guían las actividades de las organizaciones que las comprenden y tratan de alcanzarlos a cualquier costo.

Estos intereses deben ser claros y, según Neuchterlein (1973), pueden ser clasificados conforme a lo presentado en la Tabla 23. Los intereses vitales del SMF son el incremento de participación en el mercado, incremento del retorno sobre el patrimonio, el desarrollo de la cultura y los valores Organizacionales.

### **5.2 Potencial del Sector Microfinanciero**

El SMF tiene un alto potencial y como prueba de ello es que el Perú es considerado líder de micro finanzas en América Latina y el Caribe. Por sexto año consecutivo, el Perú ocupa el primer lugar del ranking 2013 del Microscopio Global, elaborado por The Economist Intelligence Unit (EIU), como el país con el mejor entorno para los negocios de micro finanzas a nivel mundial.

Sin embargo, este liderazgo ha estado enfrentando grandes retos en el 2014 no sólo por el entorno macroeconómico local e internacional sino también porque actualmente el mercado de las Microfinanzas local se encuentra en un proceso de transformación la cual incluye fusiones y adquisiciones. Así, el SMF comenzó a mostrar una desaceleración en el crecimiento de sus colocaciones tal como se muestra en el Capítulo I, debido a una mayor competencia en el mercado y un crecimiento más lento de la economía. La fuerte competencia y la sobreoferta de créditos trajo consigo el incremento de los niveles de sobreendeudamiento de los clientes lo cual elevó los niveles de morosidad del sector.

Para analizar mejor el potencial nacional del sector se evaluarán los siete dominios:

**Demográfico:** la población total del Perú en el 2013 fue de 30.8 millones de habitantes según los resultados del Informe Técnico Poblacional realizados por el INEI. Por su parte, la tasa de crecimiento poblacional fue de solo 1.13% en el 2013 mientras que en el 2000 fue de 1.54%. Se espera que en el 2020 la tasa sea de 1.1% debido a: (a) la mayor educación, (b) el aumento de la participación en el mercado laboral de la mujer y (c) los programas de control de natalidad impulsados por el gobierno.

**Geográfico:** Las IMF hoy en día tienen cobertura nacional; es decir, tienen presencia en la mayoría de las provincias del país con la finalidad de atender las necesidades de los clientes en todas las regiones, sin embargo, no todas ofrecen los servicios completos de ahorro y crédito. La SBS en los últimos años ha venido autorizando expansión de oficinas pero por una cuestión de indicadores y alto riesgo operativo, estas oficinas en su mayoría son autorizadas solo como informativas y no como transaccionales. Esto es una limitante para seguir creciendo de forma integral y ordenada pues es solo hecho de brindar informes no permite legalmente otorgar operaciones de crédito y más aún incrementar el portafolio de cuentas nuevas además de tener una cobranza efectiva.

**Económico:** El PBI peruano al año 2013 se duplicó en comparación con el del 2000 y triplicó respecto al de 1990 (BCRP, 2014). El sector ha venido aportando de manera importante al crecimiento del PBI. Luis Terrones, gerente de desarrollo de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), manifestó que el sector representa el 45% del PBI y ello ha venido generando dinamismo en la economía en los últimos años.

**Tecnológico- científico:** El Perú ocupa el puesto 78 de 95 países comprometiendo la eficacia de las políticas para mejorar los niveles de competitividad, productividad e innovación. En el Índice de Innovación Global en el que el Perú obtuvo una calificación de 34.73 y ocupó el puesto 73 para el año 2013, por debajo de Colombia (puesto 68 con 35.50), Chile (posición 46 con 40.64) y México (puesto 66 con 36.02 puntos); este reporte es

elaborado por la Jhonson Cornell University donde se evalúa a 143 países. El sector frente a estos resultados viene atendiendo aplicando muy poca tecnología en sus procesos operativos y crediticios. Creemos que para superar los riesgos operativos debería proyectar fondos suficientes orientados a rediseñar sus procesos tecnológicos.

***Histórico-psicológico-sociológico:*** El legado histórico que dejó el imperio incaico en el Perú a través de las diversas ruinas o restos arqueológico como Machu Picchu, la ciudadela de Caral, la fortaleza de Chavín de Huántar, las ruinas del Templo del Sol y de la Luna, las Líneas de Nazca, entre otras han contribuido a impulsar el turismo tanto nacional como extranjero. A todo esto, se suma el reconocimiento otorgado a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009), que de alguna manera contribuye a la consolidación de un clúster de turismo.

***Organizacional administrativo:*** La República del Perú es una democracia que administrativamente se encuentra constituida por 26 regiones. Según la Constitución Política del Perú de 1993, el Estado Peruano está organizado en tres poderes: a) El Poder Ejecutivo; (b) El Poder Legislativo; (c) El Poder Judicial y (d) organismos autónomos como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo. En el ámbito descentralizado, el Estado Peruano tiene instituciones públicas descentralizadas, empresas estatales, gobiernos regionales, municipalidades provinciales y municipalidades distritales. Se han implementado leyes que mejoran el marco legal para las nuevas inversiones, se evita la participación del Estado en los mercados y se impulsa a las empresas privadas a desempeñar el rol de ser los protagonistas del crecimiento económico. Persiste el flagelo de la corrupción y el alto nivel de burocracia en muchas instituciones que originan demoras en los procesos e impacta negativamente en la inversión privada.

***Militar:*** “La Defensa Nacional es el conjunto de medidas, previsiones y acciones que el Estado genera, adopta y ejecuta en forma integral y permanente, se desarrolla en los

ámbitos externo e interno” (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2014). Actualmente el Perú cuenta con una alianza estratégica con Brasil para cooperación en el campo de la industria militar, específicamente en proyectos aeroespaciales y de ingeniería naval, como ya se mencionó anteriormente. Hoy en día la seguridad es vital para el normal desarrollo de las microfinanzas en el Perú sobre todo porque la mayoría de las agencias se concentran en sectores rurales donde hay accesos limitados.

### **5.3 Principios Cardinales del Sector Microfinanciero**

Según lo presentó Hartmann (1957-1983), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D’Alessio, 2012, p. 223). Por tanto, los principios cardinales vienen a ser los lineamientos que una organización debe considerar, al evaluar a sus aliados y competidores en términos de sus intereses comunes y opuestos. En ese sentido y tal como se analizaron los principios cardinales del país, en este acápite se desarrollará el mismo análisis pero aplicado al SMF, para luego plantear la matriz de interés del sector.

***Influencia de terceras partes.*** Este principio indica que ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre existe terceras partes que intervienen directa o indirectamente (D’Alessio, 2012). El SMF se ve influenciado principalmente por: (a) el ente regulador, (b) el mercado y (c) la intervención del Estado.

La SBS, entidad reguladora ha implementado una serie de normas para tratar de crear un mercado imparcial y competitivo tales como: requisitos de capital razonables, barreras para el ingreso bajas y no imposición de topes en las tasas de interés. Además, existen razonables niveles de transparencia al pedir que las tasas de interés efectivas y los estados financieros de las IMF se publiquen.

El mercado es competitivo e innovador, apuntalado por una adecuada supervisión y la existencia de centrales de riesgo sólidas. El Perú ha puesto en práctica diversas estrategias

tecnológicas y crediticias, para la captación y la provisión de servicios colaterales de manera directa o con la intervención de terceros (micro-seguros, remesas, medios electrónicos y de telefonía móvil, mejora de vivienda, uso de energía renovable, entre otros). La intensa competencia e incorporación de nuevos competidores en los mercados de influencia es lo que alienta una mayor participación del mercado. Clientes cada vez más sobre-endeudados constituyen el riesgo crediticio más representativo.

En cuanto a las intervenciones del Estado, el Ministerio de Educación y la SBS han exigido la implementación de las mejores prácticas y ha puesto todo su empeño en la educación financiera de los clientes, para que estos entiendan los conceptos financieros y, a su vez, conozcan sus derechos. Asimismo, se ha instalado un comité de organizaciones privadas conformada por gremios de IMF, bancos e institutos de investigación, entre otros, para alentar la educación financiera. Además, un cambio en la legislación del sistema de compras gubernamentales ha permitido hacer más competitivo los procesos de adquisiciones, implementación de agencias, y la reposición de equipos obsoletos. La regulación financiera exige la conversión de una IMF a banco para autorizar mayor gama de productos, servicios y operaciones que actualmente se pueden brindar: factoring, leasing, comercio exterior. La legislación nacional no impone obstáculos a los microcréditos y la documentación no es excesiva.

***Lazos pasados - presentes.*** Las principales fuentes de fondos para las microfinanzas en el Perú, entre 1989 y 2009, fueron depósitos (58%), préstamos comerciales (24%) y utilidades reinvertidas (18%). El financiamiento proveniente de donaciones del Gobierno o extranjero jugaron un rol importante en la gestación e inicios de muchas IMF pero el posterior crecimiento fue autofinanciado. Así, las CMAC fueron lanzadas con pequeñas inversiones del Gobierno, pero luego fueron totalmente autofinanciadas a través de depósitos, reinversión de utilidades y préstamos comerciales.

Entre las principales industrias de microfinanzas en el mundo, la peruana es una de las menos subsidiadas. Los subsidios del Gobierno son insignificantes y los recursos provenientes de los fondos no reembolsables de las ONG es pequeño. El financiamiento gubernamental fue importante en los años 70 y 80, pero la mayoría de los programas desaparecieron antes que el sector empezara a crecer en los años 90. La industria micro financiera peruana es la menos concentrada y la más diversificada si se le compara con otras de importancia (USMP, 2010, p. 14).

El hito del desarrollo de las microfinanzas en los 80's y 90's fue la creación de docenas de IMF e instituciones facilitadoras. Desde comienzos de los 80's las reglas del juego estaban dadas: dominio de las fuerzas de mercado sobre el SMF y un predominio de la competencia. Por el contrario, el desarrollo de las micro finanzas desde el año 2000 es cualitativamente diferente en cuanto a evolución, diversificación y expansión de las IMF de los 90's. La manera de manejar las micro finanzas cambió, estas se volvieron total y abiertamente comerciales (USMP, 2010, p. 113).

***Contra-balance de intereses.*** La regulación favoreció la competencia, incorporando al SMF a un mayor número de jugadores. Mientras más instituciones otorgan créditos y el volumen aumenta, más se reduce el costo de los préstamos. Las condiciones económicas favorables como el bajo nivel de inflación también contribuyen a la tendencia de reducir las tasas de interés. La inflación se mantuvo a niveles de entre 2 y 3% anual a lo largo de la mayor parte de esta década. Así, la reducción en las tasas de interés en la última década es el reflejo de una mayor eficiencia e información, mejor manejo de riesgos, regulación y competencia (USMP, 2010, p.114)

***Conservación de los enemigos (Competidores).*** La competencia está representada por cualquier tipo de institución que ofrezca financiamiento bajo la modalidad de microcrédito, independientemente del tipo de institución. Estos pueden ser: ONG, uniones de crédito,

cooperativas de crédito-ahorro, bancos comerciales, financieras privadas y especializadas (Mercadotecnia financiera, 2005). Además, también podemos considerar competencia a los fondos de inversión, y a los modernos “family offices”. Al permitirse a las IMF desarrollar negocios en cualquier territorio, se rompió el habitual dominio ejercido por muchas entidades crediticias.

Durante dos décadas de operaciones, muchas de las CMAC habían construido una clientela cautiva y se posicionaron como la segunda institución financiera en sus capitales provinciales. Una vez que fueron retadas por otras IMF se vieron obligadas a competir en tasas, y ofrecer una mayor diversidad de productos financieros y mejores servicios. La competencia y la presencia cada vez mayor de los bancos en el campo de las microfinanzas están generando una proliferación de productos financieros. No obstante, mantener a los competidores es parte del desarrollo del sector, dado que no se puede esperar que solo las IMF absorban individualmente toda la carga de la inclusión financiera y ofrezcan todo tipo de productos y/o servicios para todo tipo de clientes potenciales, la inclusión financiera está determinada esencialmente por las autoridades encargadas de formular políticas que delinear el sector financiero del país. Las mejoras de los marcos regulatorios están positivamente asociadas con tamaños de préstamos más grandes, mayor diversidad de género en la clientela y menor morosidad en la cartera.

## 5.4 Matriz de Intereses del Sector Microfinanciero (MIO)

Tabla 23

### Matriz de Intereses del SMF

| Interés Organizacional   | Intensidad del interés |                                    |                                    |
|--|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
|  | Vital<br>(Peligroso)   | Importante<br>(Serio)              | Periférico<br>(Molesto)            |
| 1. Incremento de la participación de mercado   | * IMF                  | ** Banca múltiple                  |                                    |
| 2. Incremento del retorno sobre el patrimonio  | * IMF                  |                                    |                                    |
| 3. Incremento de la eficiencia operacional   |                        | * IMF                              |                                    |
| 4. Calidad de Cartera  |                        | * IMF<br>* Banca múltiple<br>* SBS |                                    |
| 5. Desarrollo de la cultura y los valores organizacionales   | * IMF                  |                                    |                                    |
| 6. Desarrollo de la inclusión financiera (bancaización)  |                        | * IMF<br>* Banca múltiple<br>* SBS |                                    |
| 7. Desarrollo de la responsabilidad financiera (Evitar sobre endeudar de los clientes. Educación financiera) |                        |                                    | * IMF<br>* Banca múltiple<br>* SBS |

Nota: (\*) Comunes. (\*\*) Opuestos

Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque gerencial", de F. D'Alessio, 2012. México D.F., México: Pearson.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

El siguiente paso del Planeamiento Estratégico y dentro de la etapa de formulación estratégica consiste en establecer los objetivos a largo plazo (OLP) los cuales parten de la visión y misión y se derivan cuantitativamente de los intereses organizacionales. Los OLP están definidos como los objetivos estratégicos y representan los resultados que el sector espera alcanzar luego de aplicar las estrategias externas escogidas las cuales conducen a la

visión establecida; asimismo, el horizonte de tiempo debe ser coherente con la visión (D'Alessio, 2012).

Los OLP, además de considerar un horizonte de tiempo, deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables, jerarquizados entre otros aspectos fundamentales. Son necesarios en todos los niveles de la organización: corporativo, divisional y funcional ya que están asociados con las áreas de resultados clave (ARC) y constituyen medidas del desempeño gerencial. Para la formulación de los OLP, el identificar las ARC es una buena ayuda.

Un ARC es un área de la actividad de la organización en la que el negocio debe destacar (ser excelente) para satisfacer las necesidades de los clientes, vencer a la competencia, y cumplir las expectativas de la comunidad vinculada o "stakeholders" (Fogg, 1994). Fogg (1994) también indicó que muchas organizaciones tienen de cuatro a seis ARC. Cada ARC generalmente tiene solo uno o dos objetivos estratégicos. Es importante limitar las medidas de las ARC y objetivos a unos pocos, que sean críticos, para enfocarse en las áreas realmente importantes y evitar así la tendencia de micro administrar muchos objetivos detallados, los cuales serán mejor delegarlos. En ese sentido, en la Tabla 24, se presentan los ARC para el SMF en niveles corporativos y departamentales (D'Alessio, 2012).

Con la visión y misión del SMF previamente establecida y analizada se proponen los siguientes OLP considerando un horizonte de 10 años:

1. Lograr disminuir el índice de morosidad en el SMF hasta un nivel no mayor de 3.5% al 2025. A la fecha, según la SBS, el indicador es de 6.7%.
2. Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance un saldo en colocaciones directas mayor a S/. 50,000 millones. A la fecha, según la SBS, el saldo asciende a S/. 27,000 millones.

3. Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance un saldo en depósitos mayor a S/. 35,000 millones y más de 5 millones de clientes. A la fecha, según la SBS, este saldo asciende a S/. 20,503 millones y lo conforman 3.87 millones de clientes.

Tabla 24

*Áreas de Resultados Claves (ARC) del SMF*

| Área de Resultado Clave | Lineamientos  |
|-------------------------|---|
| Corporativo             | Planes Estratégicos, cultura organizacional, posición estratégica en el mercado, gobierno corporativo   |
| Marketing/Ventas        | Participación de mercado, nuevos productos, saldos en colocaciones directas, rentabilidad de productos, estrategia de marketing   |
| Recursos Humanos        | Reclutamiento y contratación, inducción del personal, índice de rotación, capacitación del personal, clima laboral, retención de talentos, compensaciones, plan de sucesión   |
| Operaciones             | Diseño de los procesos, manual de organización y funciones  |
| Finanzas                | Fuentes de fondeo, costo de capital, relación con inversionistas, principales indicadores de: rentabilidad, solvencia, eficiencia - gestión, calidad de cartera, patrimonio efectivo, ratio de capital global y liquidez. |
| Riesgos                 | Riesgo de mercado, riesgo crediticio y riesgo operativo.  |
| Tecnología e Innovación | Automatización de los procesos, core financiero, Outsourcing.   |

*Nota.* Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado", de F. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

4. Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance más de 6 millones de clientes deudores. A la fecha, según la SBS, lo conforman 3.74 millones de clientes.
5. Lograr que al 2025 el SMF alcance una rentabilidad sobre los activos (ROA) del 2.5% y una rentabilidad sobre el capital (ROE) de 15%. A la fecha, los ratios se hallan en el orden del 1.3% y 9.9% respectivamente.
6. Lograr que al 2025 el SMF aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros / número de deudores respecto de la Población Económicamente Activa

[PEA]) a nivel nacional hasta lograr alcanzar el 50%. A la fecha, la inclusión financiera a nivel nacional es de solo 33.35%.

7. Lograr que al 2025 el 10% del saldo de colocaciones directas del Sector Microfinanciero, se conforme de productos financieros orientados a mejorar la calidad de vida de los clientes en las necesidades básicas como: agua y saneamiento y educación. Hoy el Sector, en términos generales, se encuentra en fase piloto con respecto a estos productos.

## 5.6 Conclusiones

En síntesis, los intereses del SMF son el incremento de la participación de mercado financiero nacional, incremento del retorno sobre los activos (ROA) y sobre el capital (ROI), incremento de la eficiencia operacional, mejora de la calidad de cartera, el desarrollo de una cultura y valores organizacionales sólidos, incremento de la inclusión financiera (bancarización) y el desarrollo de negocios dentro de un marco financieramente responsable.

Con respecto al potencial sectorial de las IMF, estos son de crecimientos altos a pesar de que dependen tanto de la coyuntura global y como la local. Una importante perspectiva es el desarrollo continuo de mercados con productos y servicios claramente diferenciados a los ofrecidos por la banca tradicional. Asimismo, los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas del sector para con ello plantear objetivos que garanticen el aprovechamiento de las oportunidades y protegerse de las amenazas.

Con todo ello, los objetivos a largo plazo para el SMF que han sido establecidos en el presente capítulo, basados a la vez, en los intereses sectoriales y en los principios cardinales, representan las pautas a tener para lograr el cumplimiento de la visión y misión del sector. Si bien estas metas resultan retadoras, en su mayoría se alinean con el objetivo principal de desarrollar estratégicamente el sector.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA, Tabla 25, fue elaborada de acuerdo a los resultados de la Matriz EFE para las oportunidades y amenazas, y de la Matriz EFI para las fortalezas y debilidades. Forma cuatro cuadrantes: (a) las Fuerzas-Oportunidades (FO), que generan estrategias para explotar las oportunidades; (b) las Debilidades-Oportunidades (DO), que generan estrategias para buscar oportunidades; (c) las Fortalezas-Amenazas (DA), que generan estrategias para confrontar las amenazas; y (d) las Debilidades-Amenazas (DA), que generan estrategias para evitar las amenazas (D'Alessio, 2012).

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

La MPEYEA de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman una marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2012), los componentes de la estrategia se presentan en las Tablas 26 hasta la Tabla 29 y en la Tabla 30 se presentan las coordenadas.

De la PEYEA se concluye que el SMF se encuentra ubicado en un contexto competitivo del mercado (ver la Figura 23). Las estrategias posibles serian la fusión concéntrica o la fusión conglomerada, una reconversión y/o diferenciación en productos únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado.

Tabla 25

## Matriz FODA (MFODA)

|  | FORTALEZAS  | DEBILIDADES  |
|--|---|--|
|  | 1.- Diversidad de productos orientados al perfil del Cliente<br>2.- Modelo de Negocio Multifuncional y flexible<br>3.- Conocimiento y experiencia del mercado microfinanciero.<br>4.- Especialistas en productos microfinancieros para diferentes sectores económicos.<br>5.- Relación estrecha con los clientes. | 1.- Estructura de financiamiento limitada y costosa.<br>2.- Capacidad de captación, desarrollo y retención del Capital humano.<br>3.- Infraestructura y tecnología.<br>4.- Concentración de cartera en ciertas zonas geográficas.<br>5.- Riesgo crediticio y operacional.<br>6.- Nivel de automatización del negocio en el sector. |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>FO: Explote</b>  | <b>DO: Busque</b>  |
| 1.- Nivel de bancarización.  | FO1: Tercerizar el proceso de cobranzas para tramos mayores a la gestión temprana. (F2, F3, O3, O6)   | DO1: Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención. ( D3, D5, D6, O2, O3, O5, O6)   |
| 2.- Crecimiento económico de las zonas urbanas y rurales del país.                     | FO2: Incrementar los canales de atención físicos y virtuales para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala. (F1,F2,F4,F5,O2,O3)  | DO2: Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo. (D4, D5, O1, O2, O3, O5)  |
| 3.- Nuevos proyectos de infraestructura en Telecomunicaciones y Electrificación rural. | FO3: Asociación con entidades de buró crediticio que permita tener data con valor agregado. (F1,F4, O3, O5)   | DO3: Aplicar nuevas tendencias de tecnología crediticia en el análisis cuantitativo y cualitativo de los clientes. (D5, O2, O3, O4)  |
| 4.- Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos.        | FO4: Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios.(F3,F4,F5,O5)   | DO4: Automatizar bajo un esquema estandarizado los principales procesos del negocio. (D6, O3, O6)  |
| 5.- Demanda de servicios financieros en mercados no atendidos.                         |   |  |
| 6.- Empleo de nuevas tecnologías de bajo costo.  |   |  |
| <b>AMENAZAS</b>  | <b>FA: Confronte</b>  | <b>DA: Evite</b>   |
| 1.- Medidas restrictivas del ente regulador.   | FA1: Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos. (F2,F3,F4,F5,A3)   | DA1: implementar procesos estándar en la Gestión de Riesgos para mejorar la calidad de la cartera. (D5,D6,A1,A4,A7)  |
| 2.- Injerencia de los gobiernos locales y del estado.                                  | FA2: Implementar mecanismos que permitan la evidencia y el control de los procesos críticos del negocio que requieran decisiones no colegiadas; tales como: modelos internos de score predictivo y modelos de aprobación por nivel de autonomía. (F2, F3, A1, A2, A3, A4, A5)                                     | DA2: Implementar programas que busquen captar y retener el talento humano que incluyan: programas de inducción, línea de carrera y la escuela de negocio. (D2,A3)  |
| 3.- Afianzamiento de los competidores y de productos sustitutos.                       | FA3: Implementar productos de línea revolvente alineados a la necesidad oportuna y financiera del cliente. (F3,F5,A4)   | DA3: Diversificar fuentes de fondeo con la colocación de papeles comerciales, bonos en el mercado de capitales y atracción de inversión extranjera. (D1, A1, A6, A7).  |
| 4.- Sobre-endeudamiento de los clientes.   | FA4: Ejecutar trazabilidad de todo el movimiento de efectivo a fin de controlar el riesgo operativo. (F2, A5)   |  |
| 5.- Bajo nivel de seguridad jurídica y orden interno.                                  |   |  |
| 6.- Inestabilidad económica - financiera mundial.                                      |   |  |
| 7.- Inestabilidad política y social del país.  |   |  |

Tabla 26

*Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)*

| Ítem   | Calificación | 0             | 6          |
|--|--------------|---------------|------------|
| 1. Retorno a la inversión                      | 1            | Bajo          | Alto       |
| 2. Apalancamiento                              | 2            | Desbalanceado | Balanceado |
| 3. Liquidez                                    | 3            | Desbalanceada | Solida     |
| 4. Capital requerido vs capital disponible     | 2            | Alto          | Bajo       |
| 5. Flujo de caja                               | 4            | Bajo          | Alto       |
| 6. Facilidad de salida del mercado             | 0            | Difícil       | Fácil      |
| 7. Riesgo involucrado en el negocio            | 0            | Alto          | Bajo       |
| 8. Rotación de inventarios                     | 3            | Lento         | Rápido     |
| 9. Uso de economías de escala y de experiencia | 2            | Bajas         | Altas      |
| Promedio                                       | 1.89         |               |            |

Tabla 27

*Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)*

| Ítem   | Calificación | 0        | 6        |
|--|--------------|----------|----------|
| 1. Participación de mercado                        | 4            | Pequeña  | Grande   |
| 2. Calidad del producto                            | 2            | Inferior | Superior |
| 3. Ciclo de vida del producto                      | 4            | Avanzado | Temprano |
| 4. Ciclo de reemplazo del producto                 | 3            | Variable | Fijo     |
| 5. Lealtad del consumidor                          | 5            | Baja     | Alta     |
| 6. Utilización de la capacidad de los competidores | 3            | Baja     | Alta     |
| 7. Conocimiento tecnológico                        | 1            | Bajo     | Alto     |
| 8. Integración vertical                            | 4            | Baja     | Alta     |
| 9. Velocidad de introducción de nuevos productos   | 2            | Lenta    | Rápida   |
| Promedio = 3.11                                    | → 3.11 - 6 = | -2.89    |          |

Tabla 28

*Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)*

| Ítem   | Calificación | 0           | 6         |
|--|--------------|-------------|-----------|
| 1. Potencial de crecimiento                    | 5            | Bajo        | Alto      |
| 2. Potencial de utilidades                     | 5            | Bajo        | Alto      |
| 3. Estabilidad financiera                      | 2            | Baja        | Alta      |
| 4. Conocimiento tecnológico                    | 2            | Simple      | Complejo  |
| 5. Utilización de recursos                     | 2            | Ineficiente | Eficiente |
| 6. Intensidad de capital                       | 4            | Baja        | Alta      |
| 7. Facilidad de entrada al mercado             | 2            | Fácil       | Difícil   |
| 8. Productividad / utilización de la capacidad | 2            | Baja        | Alta      |
| 9. Poder de negociación de los productores     | 4            | Bajo        | Alto      |
| Promedio                                       | 3.11         |             |           |

Tabla 29

*Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)*

| Ítem  | Calificación | 0        | 6          |
|---|--------------|----------|------------|
| 1. Cambios tecnológicos                           | 3            | Muchos   | Pocos      |
| 2. Tasa de inflación                              | 5            | Alta     | Baja       |
| 3. Variabilidad de la demanda                     | 4            | Grande   | Pequeña    |
| 4. Rango de precios de los productos competitivos | 4            | Amplio   | Estrecho   |
| 5. Barreras de entrada al mercado                 | 2            | Pocas    | Muchas     |
| 6. Rivalidad / presión competitiva                | 2            | Alta     | Baja       |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda           | 4            | Elástica | Inelástica |
| 8. Presión de los productos sustitutos            | 2            | Alta     | Baja       |
| Promedio = 3.25 → 3.25 - 6 =                      | -2.75        |          |            |

Tabla 30

*Coordenadas del vector direccional*

| Factores Determinantes         | Promedio | Coordenadas |
|--------------------------------|----------|-------------|
| Ventaja Competitiva (VC)       | -2.89    | 0.22        |
| Fortaleza de la Industria (FI) | 3.11     |             |
| Fortaleza Financiera (FF)      | 1.89     | -0.86       |
| Estabilidad del Entorno (EE)   | -2.75    |             |

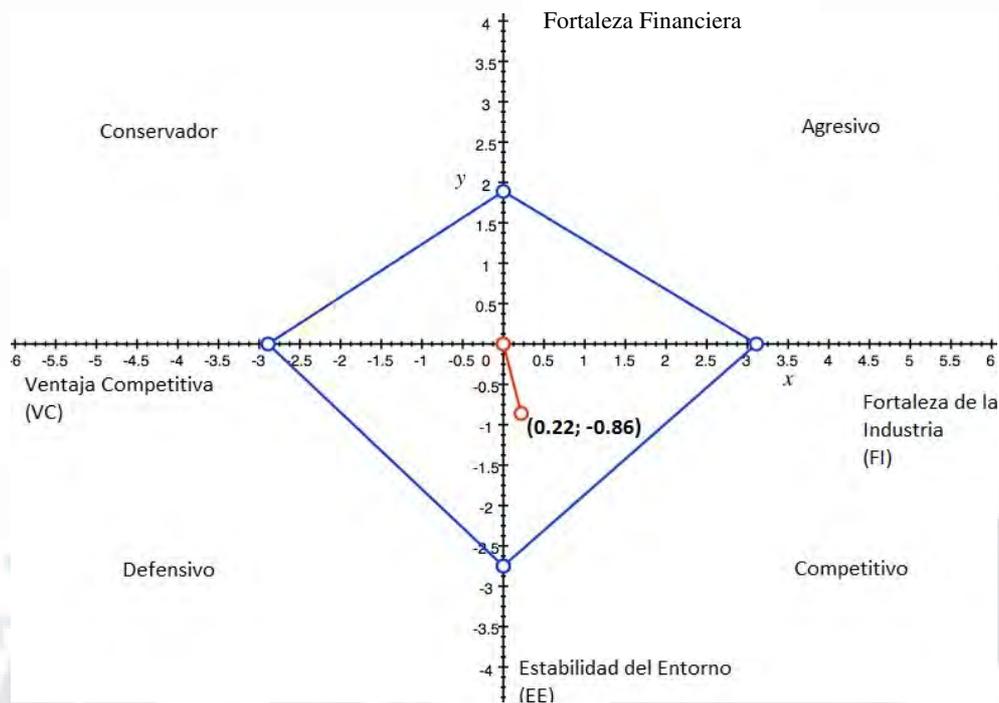


Figura 23. Ubicación PEYEA del Sector Microfinanciero

### 6.3 Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz de portafolio, desarrollada por el Boston Consulting Group (BCG), tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esta MBCG puede tener múltiples utilidades, como para evaluar:

- En forma general a la organización con la competencia.
- Comparativamente las divisiones dentro de una corporación.
- La competencia en la industria o los productos en un sector y subsector industrial.
- La competencia de los productos o líneas en una organización o en la industria, entre otras acepciones (D'Alessio, 2012).

Tabla 31

*Créditos de Set. 2013- Set. 2014 del SMF*

|             | Participación (%) | Créditos<br>Millones de S/. | Tasa de crecimiento. % |
|-------------|-------------------|-----------------------------|------------------------|
| Total IMF   | 100.00%           | 26,592                      | 7.80%                  |
| CMAC        | 82.10%            | 21,859                      | 8.40%                  |
| CRAC        | 10.20%            | 2,712                       | 2.40%                  |
| EDPYMES     | 7.70%             | 2,048                       | 9.40%                  |
| Financieras | 100%              | 10,732                      | 0.1919                 |

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b

Tabla 32

*Depósitos de Set. 2013- Set. 2014 del SMF*

|             | Participación (%) | Depósitos<br>Millones de S/. | Tasa de crecimiento. % |
|-------------|-------------------|------------------------------|------------------------|
| Total IMF   | 100.00%           | 20,271                       | 3.80%                  |
| CMAC        | 88.60%            | 17,960                       | 4.60%                  |
| CRAC        | 11.40%            | 2,311                        | -2.00%                 |
| Financieras | 100.00%           | 5,612                        | -                      |

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b

Tabla 33

*Valores para la matriz de Boston Consulting Group*

| Participación del mercado relativa |       |                     |
|------------------------------------|-------|---------------------|
| Tipo                               | Valor | Tasa de crecimiento |
| Depósito                           | 0.093 | 3.80%               |
| Créditos                           | 0.122 | 7.80%               |

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero”, por SBS, 2014b.

Nota. Los datos obtenidos son calculados en base a los datos de las tablas 28 y 29.

En la figura 24 se aprecia que el SMF está ubicado en el cuadrante I de Interrogación (?). En este caso, el sector tendría las siguientes características: (i) baja participación relativa del mercado, aunque el sector de la IMF se encuentra en crecimiento; (ii) se tiene necesidades de efectivos altas; (iii) la generación de caja es baja y (iv) la decisión de fortalecimiento es imperativo debiendo tomar estrategias intensivas o desinvertir.

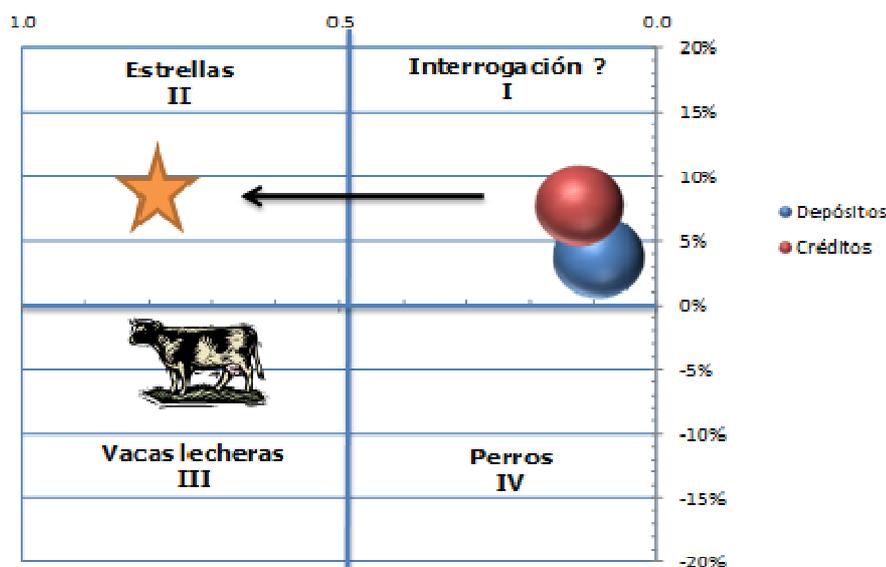


Figura 24. Matriz BCG del Sector Microfinanciero.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

También es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2012, p.317).

El resultado de la MIE indica que el SMF se encuentra en la región 2, Celda V (ver Figura 25) que implica desarrollarse selectivamente para mejorar mediante las estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de productos.

|                     |      |
|---------------------|------|
| Total ponderado EFI | 2.72 |
| Total ponderado EFE | 2.66 |

### MATRIZ INTERNA - EXTERNA

SECTOR MICROFINANCIERO PERUANO

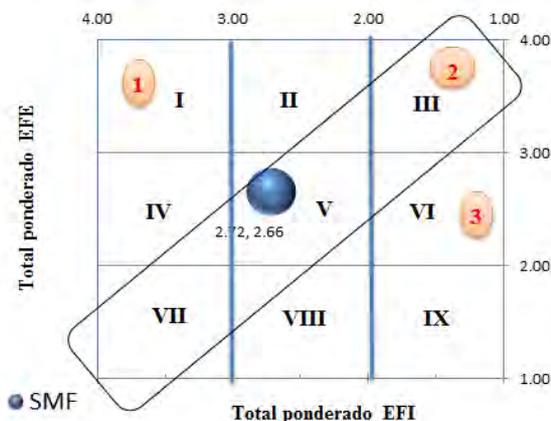


Figura 25. Matriz Interna-Externa del SMF

#### 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2012) indicó que “el fundamento de la matriz está en la idea que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D'Alessio, 2012, p. 344). Por lo tanto, el SMF tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido y de acuerdo a los resultados obtenidos las acciones a aplicarse para este cuadrante estarían enmarcados en los siguientes criterios: “(a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (e) integración horizontal, (f) desposeimiento, y (g) liquidación” (D'Alessio, 2012, p. 345).

La MGE brinda como estrategias a seguir según su atractividad: (i) desarrollo de mercados; (ii) penetración en el mercado; (iii) desarrollo de productos; (iv) integración horizontal; (v) desposeimiento y/o (vi) liquidación.

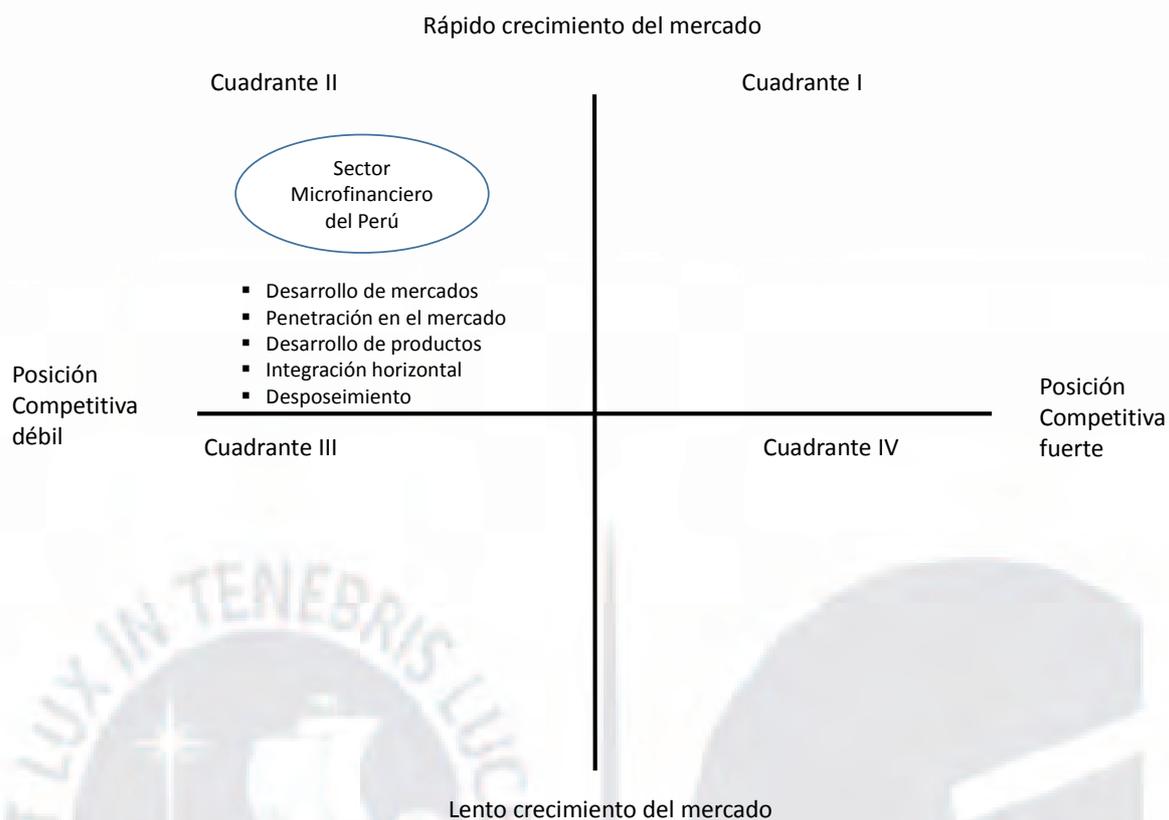


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE han sido reunidas en la matriz de Decisión Estratégica. Al sumar estas repeticiones hemos obtenido las estrategias retenidas, las cuales son ocho y aparecen tres o más veces, y las estrategias de contingencia son siete consignadas en la Tabla 34. Las estrategias retenidas se corroborarán en la matriz CPE.

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Al aplicar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver Tabla 35) se observará que la suma de los pesos es igual a dos y al multiplicarlo por el ponderado de atraktividad puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio; por lo tanto, con un promedio mayor de cinco la estrategia es aceptable, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable.

Tabla 34

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del Sector Microfinanciero*

| ITEM | Estrategias Alternativas                                       | Estrategias Específicas   | FODA | PEYEA | MBCG | MIE | MGE | Total |
|------|--|---|------|-------|------|-----|-----|-------|
| E1   | Integración vertical hacia adelante                            | Tercerizar el proceso de cobranzas para tramos mayores a la gestión temprana.   | X    | X     |      |     | X   | 3     |
| E2   | Intensiva penetración en el mercado                            | Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.  | X    |       | X    | X   | X   | 4     |
| E3   | Integración horizontal   | Asociación con entidades de buró crediticio que permita tener data con valor agregado.  | X    |       |      |     |     | 1     |
| E4   | Intensivo desarrollo de productos                              | Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios.   | X    | X     | X    | X   | X   | 5     |
| E5   | Defensiva, aventura conjunta                                   | Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención.   | X    | X     | X    |     | X   | 4     |
| E6   | Intensivo, desarrollo de mercados y diversificaron concéntrica | Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.   | X    | X     | X    | X   | X   | 5     |
| E7   | Defensiva, reducción   | Aplicar nuevas tendencias de tecnología crediticia en el análisis cuantitativo y cualitativo de los clientes  | X    |       | X    |     |     | 2     |
| E8   | Integración horizontal   | Automatizar bajo un esquema estandarizado los principales procesos del negocio  | X    |       |      |     | X   | 2     |
| E9   | Defensiva, reducción   | Implementar procesos estándar en la Gestión de Riesgos para mejorar la calidad de la cartera.   | X    |       |      |     | X   | 2     |
| E10  | Integración vertical hacia atrás                               | Implementar programas que busquen captar y retener el talento humano que incluyan: programas de inducción, línea de carrera y la escuela de negocio.  | X    |       |      |     | X   | 2     |
| E11  | Defensiva, reducción   | Diversificar fuentes de fondeo con la colocación de papeles comerciales, bonos en el mercado de capitales y atracción de inversión extranjera.  | X    |       | X    |     |     | 2     |
| E12  | Integración horizontal   | Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.   | X    |       | X    | X   | X   | 4     |
| E13  | Integración vertical hacia atrás                               | Implementar mecanismos que permitan la evidencia y el control de los procesos críticos del negocio que requieran decisiones no colegiadas; tales como: modelos internos de score predictivo y modelos de aprobación por nivel de autonomía. | X    |       |      |     | X   | 2     |
| E14  | Intensivo desarrollo de productos                              | Implementar productos de línea revolvente alineados a la necesidad oportuna y financiera del cliente. .   | X    |       | X    | X   | X   | 4     |
| E15  | Integración vertical hacia adelante                            | Ejecutar trazabilidad de todo el movimiento de efectivo a fin de controlar el riesgo operativo.   | X    |       | X    |     | X   | 3     |

En las estrategias que obtengan menos de cinco, su aceptación quedará a criterio del estratega, por ejemplo, los valores entre cuatro y cinco se mantienen como un segundo grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2012). En la Tabla 35 al hacer el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de siete estrategias que fueron elegidas por obtener un mayor puntaje.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Una vez obtenidas las estrategias de mayor atractivo como resultado de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, es necesario que estas estrategias sean evaluadas bajo dos perspectivas: la primera: bajo el criterio de Richard P. Rumelt y el segundo bajo atributos éticos. De acuerdo a Rumelt (1986) se consideran: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución (D'Alessio, 2012, p. 353).

El análisis de las estrategias retenidas bajo estos conceptos constituye un filtro con el objetivo principal de que todas ellas sean viables al momento de la implementación. Asimismo, es necesario mencionar que las estrategias deben concordar con todos los aspectos y tener resultado positivo para continuar considerándolas dentro de los resultados del planeamiento estratégico. De elegir una estrategia que tiene al menos una respuesta negativa en cualquiera de los aspectos considerados por Rumelt, se corre el riesgo de presentarse problemas durante la implementación. El análisis hecho para el SMF se muestra en la Tabla 36.

Tabla 35

*Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del SMF*



Tabla 36

*Matriz de Rumelt (MR) del Sector Microfinanciero*

| Ítem | Estrategias Específicas retenidas   | Pruebas      |             |              |         |           |
|------|---|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
|      |   | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se acepta |
| E1   | Tercerizar el proceso de cobranzas para tramos mayores a la gestión temprana  | Si           | Si          | No           | Si      | No        |
| E2   | Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.                              | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| E4   | Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios. | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| E5   | Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención.   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| E6   | Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| E12  | Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.   | Si           | Si          | Si           | Si      | Si        |
| E14  | Implementar productos de línea revolvante alineados a la necesidad oportuna y financiera del cliente.   | Si           | Si          | No           | No      | No        |
| E15  | Ejecutar trazabilidad de todo el movimiento de efectivo a fin de controlar el riesgo operativo.   | Si           | Si          | No           | Si      | No        |

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Según lo mencionado, esta matriz de ética junto a la matriz de Rumelt son necesarias para filtrar las estrategias retenidas y así implementarlas eficientemente. El objetivo principal de esta matriz es validar que las estrategias elegidas no estén en contra de aspectos relacionados a los derechos de las personas y de justicia. Los resultados se muestran en la Tabla 37.

Tabla 37

### Matriz de Ética del Sector Microfinanciero

| ITEM | Estrategias / Impacto   | Derechos                 |                               |                                    |                               |                                   | Justicia                        |                    |                      | Utilitarismo                  |                                    |                               |
|------|---|--------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
|      |   | En el derecho de la vida | En el derecho de la propiedad | En el derecho al libre pensamiento | En el derecho a la privacidad | En el derecho a hablar libremente | En el derecho al debido proceso | En la distribución | En la administración | En las normas de compensación | En fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados |
| E2   | Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.                              | N                        | N                             | N                                  | N                             | N                                 | N                               | N                  | N                    | N                             | E                                  | N                             |
| E4   | Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios. | N                        | N                             | N                                  | N                             | N                                 | N                               | N                  | N                    | N                             | E                                  | N                             |
| E5   | Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención.   | N                        | N                             | N                                  | N                             | N                                 | N                               | N                  | N                    | N                             | E                                  | N                             |
| E6   | Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.   | N                        | N                             | N                                  | N                             | N                                 | N                               | N                  | N                    | N                             | E                                  | N                             |
| E12  | Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.   | N                        | N                             | N                                  | N                             | N                                 | N                               | N                  | N                    | N                             | N                                  | N                             |

Nota: Derechos: P=promueve, N= neutral, V= viola. Justicia: J=justo, N= neutro, I= injusto. Utilitarismo: E= Excelente, N= neutro y P= perjudicial.

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia que se obtuvieron como resultado del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). De igual manera se muestra el puntaje obtenido por cada una de ella. En la Tabla 38 se observa lo mencionado.

Tabla 38

### *Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia del SMF*

| Estrategias retenidas       |  |
|-----------------------------|--|
| 1                           | E2: Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.   |
| 2                           | E4: Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios.  |
| 3                           | E5: Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención.  |
| 4                           | E6: Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.  |
| 5                           | E12: Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.   |
| Estrategias de Contingencia |  |
| Primer Grupo                |  |
| 6                           | E14: Implementar productos de línea revolvente alineados a la necesidad oportuna y financiera del cliente. .   |
| 7                           | E15: Ejecutar trazabilidad de todo el movimiento de efectivo a fin de controlar el riesgo operativo.   |
| Segundo Grupo               |  |
| 8                           | E1: Tercerizar el proceso de cobranzas para tramos mayores a la gestión temprana.  |
| Tercer Grupo                |  |
| 9                           | E3: Asociación con entidades de buró crediticio que permita tener data con valor agregado  |
| 10                          | E7: Aplicar nuevas tendencias de tecnología crediticia en el análisis cuantitativo y cualitativo de los clientes   |
| 11                          | E8. Automatizar bajo un esquema estandarizado los principales procesos del negocio.  |
| 12                          | E9. Implementar procesos estándar en la Gestión de Riesgos para mejorar la calidad de la cartera.  |
| 13                          | E10: Implementar programas que busquen captar y retener el talento humano que incluyan: programas de inducción, línea de carrera y la escuela de negocio.  |
| 14                          | E11: Diversificar fuentes de fondeo con la colocación de papeles comerciales, bonos en el mercado de capitales y atracción de inversión extranjera.  |
| 15                          | E13: Implementar mecanismos que permitan la evidencia y el control de los procesos críticos del negocio que requieran decisiones no colegiadas; tales como: modelos internos de score predictivo y modelos de aprobación por nivel de autonomía. |

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En esta matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos. En la Tabla 39 se muestra dicha concordancia.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Esta matriz permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/ o sustitutos como reacción a las estrategias planteadas para el SMF. En la Tabla 40 se muestra lo analizado para los dos principales competidores del SMF peruano como son: (a) la Banca tradicional, y (b) el mercado informal.

### **6.13 Conclusiones**

Con las matrices de insumos MEFE y MEFI se ha elaborado la MFODA generando 15 estrategias para explotar las oportunidades, confrontar amenazas, superar las debilidades y aprovechar las fortalezas. Las matrices MPEYEA, MIE y MGE han permitido sugerir y retroalimentar las estrategias planteadas en la MFODA en la etapa de planeamiento estratégico del sector.

El resultado de la MPEYEA nos indica que la postura estratégica actual para el sector se encuentra en el “cuadrante competitivo” donde la estrategia nos lleva a la diferenciación con productos únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado. La MBCG nos ha servido para evaluar en forma general al SMF con la competencia resultando la posición del sector en el Cuadrante I, el cual nos indica que se tiene una baja participación relativa del mercado, debiéndose por lo tanto tomar una decisión de fortalecimiento con estrategias intensivas o desinversión.

Las estrategias elaboradas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices mencionadas han sido evaluadas en la matriz MDE quedando ocho estrategias retenidas y siete contingencias del tercer grupo. Según la matriz CPE se retuvieron siete

estrategias (con puntaje mayor a cinco) quedando una como contingencia del segundo grupo. Finalmente mediante la calificación según la matriz de RUMELT considerando los cuatro criterios (consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja) se retuvieron solo cinco estrategias de las siete retenidas anteriores, quedando dos como estrategias de contingencia del primer grupo. Asimismo, estas cinco últimas estrategias retenidas pasaron la calificación de la matriz de Ética, es decir, no atentan contra los derechos, la justicia y el utilitarismo.

Finalmente según la matriz de estrategias versus OLP, cada estrategia retenida nos permite cumplir con los OLP planteados.



Tabla 39

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

| VISION: Mantener al Sector Microfinanciero del Perú como líder en Latinoamérica al 2025, con altos estándares de eficiencia y rentabilidad, gran sentido de responsabilidad social e inclusión financiera; asimismo, a través de la constante búsqueda de alianzas, ofrecer a nuestros clientes productos de excelencia a precios competitivos. |  |  |   |  |   |  |   |   |
|---|--|--|---|--|---|--|---|---|
| Intereses Organizacionales  |  | Objetivos a Largo Plazo  |   |  |   |  |   |   |
| 1. Incremento de la participación de mercado.   |  |  |   |  |   |  |   |   |
| 2. Incremento del retorno sobre el patrimonio.  |  |  |   |  |   |  |   |   |
| 3. Incremento de la eficiencia operacional  |  |  |   |  |   |  |   |   |
| 4. Calidad de Cartera   |  |  |   |  |   |  |   |   |
| 5. Desarrollo de la cultura y los valores organizacionales  | OLP1: Lograr disminuir el índice de morosidad en el SMF hasta un nivel no mayor de 3.5% al 2025. | OLP2: Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance un saldo en colocaciones directas mayor a S/. 50,000 millones | OLP3: Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance un saldo en depósitos mayor a S/. 35,000 millones y más de 5 millones de clientes. | OLP4: Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance más de 6 millones de clientes deudores. | OLP5: Lograr que al 2025 el SMF alcance una rentabilidad sobre los activos (ROA) del 2.5% y una rentabilidad sobre el capital (ROE) de 15%. | OLP6: Lograr que al 2025 el SMF aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros / número de deudores respecto de la Población Económicamente Activa PEA) a nivel nacional hasta lograr alcanzar el 50%. | OLP7: Lograr que al 2025 el 10% del saldo de las colocaciones directas del Sector Microfinanciero, se conforme de productos financieros orientados a mejorar la calidad de vida de los clientes en las necesidades básicas como: agua y saneamiento y educación. Hoy se encuentra en fase piloto estos productos. |   |
| 6. Desarrollo de la inclusión financiera (bancarización)  |  |  |   |  |   |  |   |   |
| 7. Desarrollo de la responsabilidad financiera (Evitar sobre-endeudar de los clientes. Educación financiera)  |  |  |   |  |   |  |   |   |
| <b>ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS</b>  |  |  |   |  |   |  |   |   |
| E2: Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.  |  |  | X   | X  | X   | X  |   | X |
| E4: Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios.   |  | X  | X   | X  | X   |  | X   | X |
| E5: Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención.   |  |  |   | X  | X   | X  |   |   |
| E6: Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.   | X  | X  | X   | X  | X   | X  | X   |   |
| E12: Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.  | X  | X  | X   | X  | X   | X  | X   |   |

Tabla 40

## Matriz de Estrategia Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

| Estrategias Retenidas  | Posibilidades de la Banca Tradicional  | Posibilidades del Mercado Informal   |
|--|--|--|
| E2 Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.                              | La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio. Esta adquiere instituciones microfinancieras y las dota de sus recursos como infraestructura, tecnología, conocimiento y capital. Las IMF adquiridas pueden utilizar estos recursos siempre que sea viable hacerlo. Los recursos provistos por la banca permiten a las IMF adquiridas penetrar en el mercado mediante el desarrollo de sus canales de atención y fuerza de ventas, entre otros.  | Los informales tienen presencia en las áreas geográficas donde operan las IMF; cuentan con cercanía con la población local y no tienen con una estructura organizacional formal.   |
| E4 Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios. | La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio. Esta adquiere instituciones microfinancieras y las dota de sus recursos como infraestructura, tecnología, conocimiento y capital. Las IMF adquiridas pueden utilizar estos recursos siempre que sea viable hacerlo. Los recursos provistos por la banca permiten a las IMF adquiridas el desarrollo de nuevos productos.   | Los informales pueden adaptarse a cada circunstancia, lo que les permite ofrecer productos nuevos o cambiar los existentes, su ubicación y la forma de promoción según sea apropiado para sus clientes en función de sus necesidades; excepto por las tasas usureras que cobran por los préstamos que ofrecen.   |
| E5 Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención.   | Ante una alianza estratégica de las IMF, la banca tradicional puede responder de la siguiente manera: no hacer nada asumiendo que la alianza no durará por diferencia de intereses de las IMF, competir mejorando la red de agencias y los canales de atención de las IMF adquiridas por la banca e integrándolas con los suyos, confrontar adquiriendo las empresas más importantes de la alianza, confrontar colocando barreras para que la alianza no pueda fortalecerse o desarrollar ventajas competitivas, confrontar directamente a la alianza utilizando sus recursos. | Los informales trabajan usualmente solos y su atención es previa cita. En pocas ocasiones podrían asociarse entre informales, siendo relaciones de corto plazo (clientes específicos y oportunidades específicas). En este caso no tendrían posibilidades frente a la banca tradicional y a la alianza de las IMF.   |
| E6 Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.   | La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero debido a que no es su negocio. Esta adquiere instituciones microfinancieras y las dota de sus recursos como infraestructura, tecnología, conocimiento y capital. Las IMF adquiridas pueden utilizar estos recursos siempre que sea viable hacerlo. Los recursos provistos por la banca permiten a las IMF adquiridas el desarrollo de productos en mercados con baja bancarización.   | Los informales se adaptan a cada oportunidad, lo que les permite cambiar sus productos y atención según sea apropiado para sus clientes. Sus préstamos son mayormente de montos pequeños para necesidades cotidianas y capital de trabajo y no están orientados para usos de largo plazo como el mejoramiento de viviendas, educación, activos fijos, etc. Tampoco pueden legalmente ejercer las garantías de éstos. En este caso no tendrían las posibilidades que tienen la banca tradicional y las IMF. |
| E12 Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.  | La banca tradicional no tiene interés en competir directamente con el sector microfinanciero. Esta adquiere instituciones microfinancieras y las dota de sus recursos como infraestructura, tecnología, conocimiento y capital. Las IMF adquiridas pueden utilizar estos recursos siempre que sea viable hacerlo. Los recursos provistos por la banca permiten a las IMF adquiridas la fidelización de clientes existentes y la captación de clientes de sus competidores.   | Los informales conseguirán ventajas por su cercanía con la población local para “fidelizar” a sus clientes; sin embargo es probable que estos no busquen construir relaciones de largo plazo con ellos, pues su enfoque es de corto plazo. Buscarán también captar clientes con tiempos de respuesta menores; con menos requisitos para el otorgamiento de préstamos y con su gran capacidad de movimiento y adaptación.   |

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este proceso estratégico también se le llama dirección estratégica y requiere de cuatro elementos claves: Objetivos de Corto Plazo (OCP), políticas, recursos y estructura organizacional. Los OCP son los hitos sobre los cuales se desarrollan las estrategias y la suma de estos debe dar como resultado los OLP. Las políticas son los límites que acotan una estrategia.

Estas tienen que estar alineadas con los valores de la organización, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar a las estrategias hacia la posición futura de la organización, es decir, la visión. Los recursos son los insumos que permitirán plasmar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación de los planes operacionales a seguirse. La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a través de las estrategias formuladas. La estructura organizacional necesitará del recurso humano apropiado para llevar a la organización a alcanzar la visión trazada en el largo plazo (D'Alessio, 2014).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para establecer los OCP del SMF es preciso considerar que estos deben facilitar la consecución de los OLP, para alcanzar así la visión, respetando los valores y principios éticos planteados. Para el cumplimiento de los OCP, se le deberán de asignar los recursos financieros, logísticos, humanos, y tecnológicos necesarios. Por ello, el planteamiento aplicado deberá ser descentralizado para que cada componente del sector asuma las metas y los desafíos de su área o sector. Por lo tanto, es importante una adecuada determinación de los OCP, ya que a través de ellos es posible plantear prioridades, obtener retroalimentación hacia el proceso, y monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Para el primer OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr disminuir el índice de morosidad en el SMF hasta un nivel no mayor de 3.5 % al 2025” (OLP1). A la fecha, según la SBS, el indicador es de 6.7%., se han establecido los siguientes OCP:

Objetivo de Corto Plazo (OCP11): Automatizar el 100% de los procesos crediticios y los procesos operativos del sector al 2020.

Objetivo de Corto Plazo (OCP12): Reducir el índice de morosidad del sector al 5% al cierre del año 2020, 4% al año 2023 y 3.5% al 2025.

Objetivo de Corto Plazo (OCP13): Reemplazar el 20% de la cobranza manual por medios electrónicos como cargo y/o débito automático en 5 años.

Objetivo de Corto Plazo (OCP14): A partir del 2015 y con mediciones anuales desarrollar campañas agresivas de actualización de datos de los clientes.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el segundo OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance un saldo en colocaciones directas mayor a S/. 50,000 millones. A la fecha, según la SBS, el saldo asciende alrededor de S/. 27,000 millones.” (OLP2), se han establecido los siguientes OCP:

Objetivo de Corto Plazo (OCP21): Automatizar el 100 % de los procesos vinculados a la gestión comercial al 2020 en admisión de clientes, administración de cartera, análisis crediticio y cobranza.

Objetivo de Corto Plazo (OCP22): Introducir en todo el sector indicadores de deserción de clientes a partir del año 2015 y evitar índices por encima del 5%.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Para el tercer OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance un saldo en depósitos mayor a S/. 35,000 millones y más de 5 millones de clientes. A la fecha, según la SBS, este saldo asciende a S/.

20,503 millones y lo conforman 3.87 millones de clientes” (OLP3), se han establecido los siguientes OCP:

**Objetivo de Corto Plazo (OCP31):** Lograr que al cierre del 2017 más del 60% de IMF que conforman el sector cuente con un canal virtual de Home Banking.

**Objetivo de Corto Plazo (OCP32):** Lograr que al 2020 el sector cuente con 900 cajeros automáticos y 200 cajeros corresponsables, ambos ubicados a nivel nacional y en zonas estratégicas.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el cuarto OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr que al cierre del 2025 el SMF alcance más de 6 millones de clientes deudores. A la fecha, según la SBS, lo conforman 3.74 millones de clientes” (OLP4), se han establecido los siguientes OCP:

**Objetivo de Corto Plazo (OCP41):** Lograr que al 2016 el 100 por ciento de entidades que conforman el sector midan con mayor peso el incremento de nuevos clientes dentro del sistema de incentivos.

**Objetivo de Corto Plazo (OCP42):** Incrementar el número de oficinas del sector a 3,000 en el año 2020.

**Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Para el quinto OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr que al 2025 el SMF alcance una rentabilidad sobre los activos (ROA) del 2.5% y una rentabilidad sobre el capital (ROE) de 15%. A la fecha, los ratios se hallan en el orden del 1.3% y 9.9% respectivamente” (OLP5), se han establecido los siguientes OCP:

**Objetivo de Corto Plazo (OCP51):** Reemplazar los saldos actuales de la cartera no minorista por créditos minoristas al cierre del año 2020.

**Objetivo de Corto Plazo (OCP52):** Reducir 20% anual el nivel de provisiones de manera consecutiva en los próximos años estableciendo una metodología de cobranza in

house y outsourcing en los diferentes tramos de morosidad (mayor a 30 días, mayor a 60 días, mayor a 90 días y mayor a 120).

**Objetivo de Corto Plazo (OCP53):** Elevar la productividad anual de los gestores comerciales en 20% en los siguientes 5 años consecutivos.

**Objetivo de Corto Plazo (OCP54):** Reducir en 5% progresivamente el índice de errores y devoluciones (re procesos) de las solicitudes de crédito en los próximos años hasta llegar a niveles de cero.

**Objetivo de largo plazo 6 (OLP6):** Para el sexto OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr que al 2025 el SMF aporte a incrementar la inclusión financiera (uso de servicios financieros / número de deudores respecto de la Población Económicamente Activa PEA) a nivel nacional hasta lograr alcanzar el 50%. A la fecha, la inclusión financiera a nivel nacional es de solo 35.4%.” (OLP6), se han establecido los siguientes OCP:

**Objetivo de Corto Plazo (OCP61):** Al 2020 el sector deberá tener la infraestructura base implementada en un 80 % para iniciar el despliegue de nuevos canales de atención y a su vez nuevos productos.

**Objetivo de largo plazo 7 (OLP7):** Para el séptimo OLP, el cual ha sido definido como: “Lograr que al 2025 el 10% del saldo de las colocaciones directas del Sector Microfinanciero, se conforme de productos financieros orientados a mejorar la calidad de vida de los clientes en las necesidades básicas como: agua y saneamiento y educación. Hoy el Sector, en términos generales, se encuentra en fase piloto con respecto a estos productos.” (OLP7), se han establecido los siguientes OCP:

**Objetivo de Corto Plazo (OCP71):** Al 2017 el Sector deberá desarrollar productos rentables orientados a mejorar la calidad de vida de los clientes en educación, agua y saneamiento. Debiéndose contar con manuales de políticas y procedimientos, la tecnología crediticia estandarizada y la autorización respectiva de la SBS.

Objetivo de Corto Plazo (OCP72): Al 2016 el sector deberá estar en condiciones de realizar campañas en medios para incentivar la cultura crediticia.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP (D'Alessio, 2014).

La Figura 27, adaptada de Grant (2005), muestra las relaciones que se generan entre los recursos, las capacidades, y las ventajas competitivas de una organización.



Figura 27. Relaciones entre los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas del SMF. Adaptado de “Contemporary strategy analysis”, por RM Grant, 2005, 5th ed., p.139, Malden, MA: Blackwell.

Para efectos del proceso estratégico, estos pueden definirse tomando en consideración las 7 M, las cuales se describen brevemente a continuación (ver Figura 28).

**Recursos financieros:** En relación con los recursos financieros, las IMF pueden obtener financiamiento a través de la emisión de bonos, líneas de crédito a largo plazo, préstamos de organismos internacionales, emisión de acciones, aumento de capital, entre otros instrumentos. Por otra parte, se deben asegurar que las condiciones contractuales de tasas y plazos sean los adecuados buscando el beneficio de los accionistas y del sector.

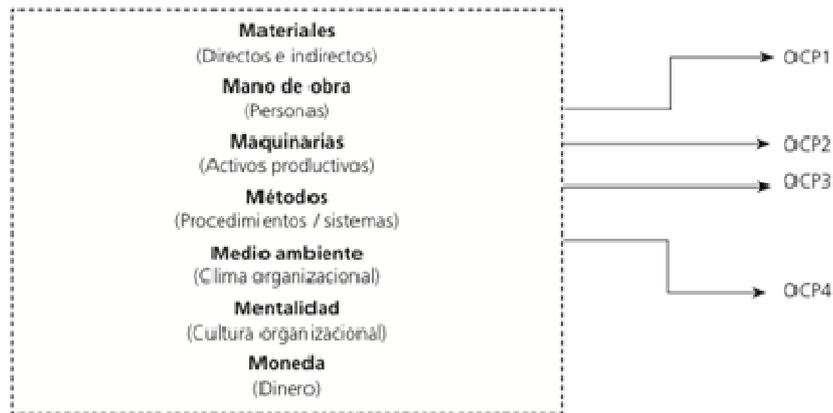


Figura 28. Las 7M. Adaptado de “Contemporary strategy analysis,” por RM Grant, 2005, 5th ed., p.139, Malden, MA: Blackwell.

**Recursos físicos:** La obtención de los recursos físicos, o bienes de capital muebles e inmuebles, deben realizarse sobre la base de los planes de optimización y cálculos de retorno de la inversión. Los criterios de compra e inversión de todo tipo de bienes deben estar debidamente sustentados, sobre todo en lo que respecta al alquiler y adquisición de locales para que funcione una oficina compartida, informativa y una agencia transaccional. También se debe garantizar que estos recursos sean adquiridos bajo precios competitivos y que su calidad sea óptima, pues formarán parte de la infraestructura e imagen de las organizaciones. Las aprobaciones deben darse según los niveles de autonomía correspondientes según corresponda.

**Recursos humanos:** El recurso más importante al que se debe capacitar y entrenar permanentemente en la ejecución de nuevas tareas es el humano, el cual es el principal activo sector, ya que participa en la toma de decisiones. Para alcanzar un alto nivel de motivación de los colaboradores se debe tener en cuenta: (a) hacer participar a sus miembros en la definición de los objetivos y las metas de la organización con la finalidad que aporten ideas y opiniones en temas críticos, (b) reconocer públicamente sus logros y desempeños dentro de la organización, (c) ofrecer recompensas económicas e intrínsecas a los miembros que más

destaquen, (d) facilitar la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento, que se sientan satisfechos de sus integrantes.

Para minimizar la resistencia al cambio es necesario implementar algunos aspectos clave en la organización: (a) comunicar anticipada y eficientemente los cambios que la gerencia haya planeado realizar, (b) hacer participar a los trabajadores y colaboradores en la generación de ideas que permitan resolver problemas de la empresa, (c) formar equipos de trabajo para generar un mayor espíritu colectivo y (d) capacitar y entrenar al personal en el aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades.

Las estrategias que finalmente serán puestas en marcha deberán ser asumidas por los jefes de cada área, quienes deberán tener un plan de implementación que deberá incluir los alcances de los objetivos de largo y corto plazo, los recursos que se requieren para implementar las estrategias, procedimientos, entrenamiento y retroalimentación.

**Recursos tecnológicos:** Estos recursos influyen considerablemente en la administración de la información y procesamiento de datos, así como en el uso de tecnología de última generación que permita alcanzar mejores resultados. Por ello, es preciso impulsar la inversión en tecnología que permita mejorar los procesos operativos y crediticios considerablemente, más aún si se tiene como objetivos el ser competitivo, sostenibles en el tiempo y en búsqueda de reducir riesgos operativos.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, las reglas, los métodos, las formas prácticas, y los procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites para el correcto accionar de la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. Las políticas afectan a las áreas funcionales y a todos los niveles de la organización en el sector. Asimismo, brindan información para que los mandos, de cada uno de los niveles, tomen acciones para alcanzar los objetivos, permitiendo la consistencia y la buena relación entre sus miembros. Estas pueden definirse en el aspecto legal, económico, social, ético, y laboral, entre otros.

Las políticas son las “reglas de juego” y son posibles de ser cumplidas, después de haber definido los valores, los cuales les darán el empuje para su elaboración y aceptación por toda la organización (D’Alessio, 2014).

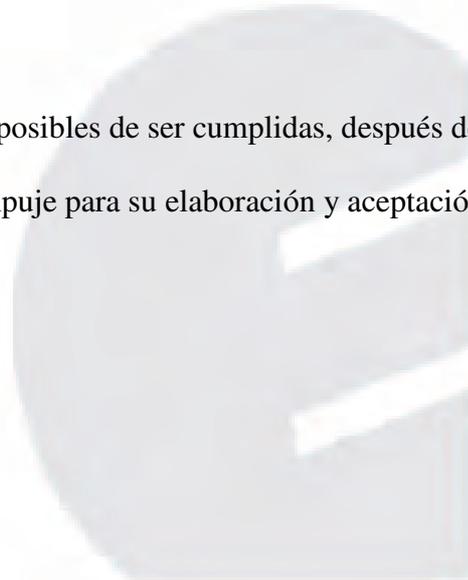
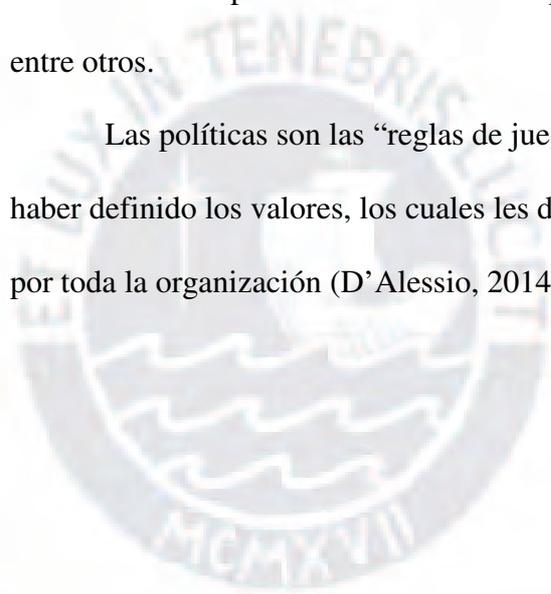


Tabla 41

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo y Recursos del SMF

| OCP – Recursos   | Tangibles   |   |   | Intangibles  |  |  | Recursos Humanos  |   |   |
|--|---|---|---|--|--|--|---|---|---|
|  | 1. Obtener Financiamiento de Organismos Internacionales con buenas condiciones. | 2. Adquisición de un Software de Gestión Integral | 3. Presupuesto Aprobado de Áreas Funcionales. | 1. Desarrollo del Área de inteligencia de Negocios | 2. Revisión de la Política de Créditos, Ajustes según Clasificación SBS por Tipo de Crédito. | 3. Monitoreo del Planeamiento Estratégico. | 1. Elaboración de un Plan de Desarrollo de los Trabajadores | 2. Integrar las responsabilidades de Responsabilidad Social de la organización. | 3. Tercerizar selección de personal con Consultoras Especializadas. |
| OCP1.1 Automatizar el 100 % de los procesos crediticios y los procesos operativos del sector al 2020.  | V   | V   |   |  | V  | V  | V   |   |   |
| OCP1.2 Reducir el índice de morosidad del sector al 5% al cierre del año 2020, 4% al año 2023 y 3.5% al 2025.  |   | V   |   |  | V  | V  | V   |   | V   |
| OCP1.3 Reemplazar el 20% de la cobranza manual por medios electrónicos como cargo y/o débito automático en 5 años.   |   | V   |   |  | V  | V  | V   |   | V   |
| OCP1.4 A partir del 2015 y con mediciones anuales desarrollar campañas agresivas de actualización de datos de los clientes.  |   | V   |   | V  |  | V  | V   |   |   |
| OCP2.1 Automatizar el 100 % de los procesos vinculados a la gestión comercial al 2020 en admisión de clientes, administración de cartera, análisis crediticio y cobranza.  | V   | V   | V   |  |  | V  | V   |   | V   |
| OCP2.2 Introducir en todo el sector indicadores de deserción de clientes a partir del año 2015 y evitar índices por encima del 5%.   |   | V   |   |  | V  | V  | V   |   |   |
| OCP3.1 Lograr que al cierre del 2017 más del 60 % de IMF que conforman el sector cuente con un canal virtual de Home Banking.  | V   |   | V   |  |  | V  |   |   | V   |
| OCP3.2 Lograr que al 2020 el sector cuente con 900 cajeros automáticos y 200 cajeros corresponsables, ambos ubicados a nivel nacional y en zonas estratégicas.   | V   |   | V   | V  |  | V  |   |   |   |
| OCP4.1 Lograr que al 2016 el 100 % de entidades que conforman el sector midan con mayor peso el incremento de nuevos clientes dentro del sistema de incentivos.  |   | V   |   | V  |  | V  | V   |   | V   |
| OCP4.2 Incrementar el número de oficinas del sector a 3,000 en el año 2020.  | V   |   | V   |  | V  | V  |   |   |   |
| OCP5.1 Reemplazar los saldos actuales de la cartera no minorista por créditos minoristas al cierre del año 2020.   |   | V   |   |  | V  | V  | V   |   | V   |
| OCP5.2 Reducir 20% anual el nivel de provisiones de manera consecutiva en los próximos años estableciendo una metodología de cobranza in house y outsourcing en los diferentes tramos de morosidad (mayor a 30 días, mayor a 60 días, mayor a 90 días y mayor a 120).                                  |   | V   |   |  | V  | V  |   |   | V   |
| OCP5.3 Elevar la productividad anual de los gestores comerciales en 20% en los siguientes 5 años consecutivos.   |   |   |   | V  |  | V  | V   |   | V   |
| OCP5.4 Reducir en 5% progresivamente el índice de errores y devoluciones (re procesos) de las solicitudes de crédito en los próximos años hasta llegar a niveles de cero.  |   | V   |   |  |  | V  | V   |   |   |
| OCP6.1 Al 2020 el sector deberá tener la infraestructura base implementada en un 80 % para iniciar el despliegue de nuevos canales de atención y a su vez nuevos productos.  | V   | V   | V   |  |  | V  |   |   | V   |
| OCP7.1 Al 2017 el Sector deberá desarrollar productos rentables orientados a mejorar la calidad de vida de los clientes en educación, agua y saneamiento. Debiéndose contar con manuales de políticas y procedimientos, la tecnología crediticia estandarizada y la autorización respectiva de la SBS. | V   |   | V   | V  | V  | V  | V   | V   | V   |
| OCP7.2 Al 2016 el SMF deberá estar en condiciones de realizar campañas en medios para incentivar la cultura crediticia.  | V   |   | V   | V  |  | V  | V   | V   |   |

En la Tabla 42 se detallan las políticas diseñadas para cada una de las estrategias retenidas en el capítulo anterior.

Tabla 42

*Matriz de Estrategias y Políticas del Sector Microfinanciero*

|     | Estrategias   | Políticas  |
|-----|---|--|
| E2  | Incrementar los canales de atención física y virtual para atender las necesidades crediticias y de ahorro del mercado con productos actuales a mayor escala.                              | Promover el desarrollo de Focus Group con clientes para mejorar aceptación de productos actuales y crear nuevos. Proponer el análisis de rentabilidad de cada uno de los productos de las organizaciones para determinar su ciclo de vida. Propiciar el estudio del análisis de la cartera por producto.   |
| E4  | Implementar microcréditos destinados a mejora de vivienda, educación, capital de trabajo y activo fijo cuyo propósito sea mejorar la calidad de vida y la competitividad de sus negocios. | Promover el desarrollo de productos que mejoren la calidad de vida de los clientes en los mercados con bajo nivel de bancarización tales como: educación universitaria incompleta, agua y saneamiento, mejoras y ampliación de vivienda, créditos personales, capital de trabajo para compra de mercaderías, pago de planillas, consultorías y activo fijo para ampliaciones de local, software. Promover las alianzas con entidades del Estado y/o buró de créditos para adquirir base de datos de clientes potenciales bancarizados o no bancarizados. |
| E5  | Crear alianzas entre entidades del Sector Microfinanciero que permitan el uso compartido de la red de agencias y canales de atención  | Promover alianzas estratégicas para participar conjuntamente en proyectos de "mercados o centros comerciales" donde el monto a prestar sobrepase los niveles permitidos por la SBS (nivel patrimonial). Propiciar alianzas donde organizaciones del sector o el Estado, puedan compartir plataformas en los servicio de pago, recaudación y recuperación de créditos (Ejemplo: Las oficinas compartidas con el Banco de la Nación.)  |
| E6  | Desarrollar mercados con bajo nivel de bancarización mediante la colocación de microcréditos destinados a Capital de Trabajo y Activo Fijo.   | Promover la contratación de empresas especializadas en investigación de mercados. Impulsar la ejecución de "pilotos" que permita testear las ventajas y desventajas del ingreso a nuevos mercados. Promover la elaboración de políticas de crédito específicas a mercados específicos y desarrollar nuevas políticas de crédito.   |
| E12 | Implementar procesos estándar en la Gestión Comercial que facilite la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos.   | Capacitar al área comercial en técnicas de venta y fidelización de clientes. Promover el desarrollo de "Campañas Estacionales" que atiendan las necesidades de los clientes en los meses donde más se incrementan los volúmenes de venta. Propiciar la cultura de servicio de todos los trabajadores. Operar con nuevas tendencias tecnológicas y de bajo costo que permita automatizar los principales procesos de la organización en la búsqueda de reducir riesgos e incrementar eficiencia.  |

#### 7.4 Estructura del Sector Microfinanciero

La estructura organizacional es el armazón (que incluye la distribución división, agrupación, y relación de las actividades) de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

El organigrama modelo que se ha presentado del sector se muestra en la Figura 30 que corresponde a Financiera Edyficar. Para implementar las estrategias seleccionadas se requiere modificar la estructura primigenia de las organizaciones. Esto para que tenga mayor funcionalidad. Se propone efectuar alternativas de reestructuración, como el “*downsizing*”, es decir, reducir el tamaño de la organización de forma gradual conforme se vayan aplicando los cambios tecnológicos en los procesos. Con esto, se combatirá la baja eficiencia operativa y se buscará la optimización de los procesos y los recursos. Esta reducción tiene un impacto en las áreas administrativas y también en el área comercial en lo que respecta a la administración de las carteras porque en la actualidad se requiere mayor número de asesores comerciales para manejar un número estándar de clientes. Al momento de automatizar la gestión comercial, el número de clientes podría aumentar y por ende el número de asesores disminuir.

Adicionalmente hoy en día existen funciones que deberían ser tercerizadas con el fin de evitar los conflictos de intereses. Ello también reducirá el número de personal. También, se propone un “*benchmarking*” con los principales competidores locales y con las organizaciones internacionales de primer nivel, buscando similitudes y buenos referentes replicables. Serán también necesarias alternativas de reingeniería enfocadas a rediseñar los procesos y la mejora en costos, calidad, y servicio al cliente.

El organigrama presentado en la Figura 29 muestra las modificaciones que se han realizado buscando, que la organización sea expeditiva en sus procesos y se oriente a la consecución de los OLP.

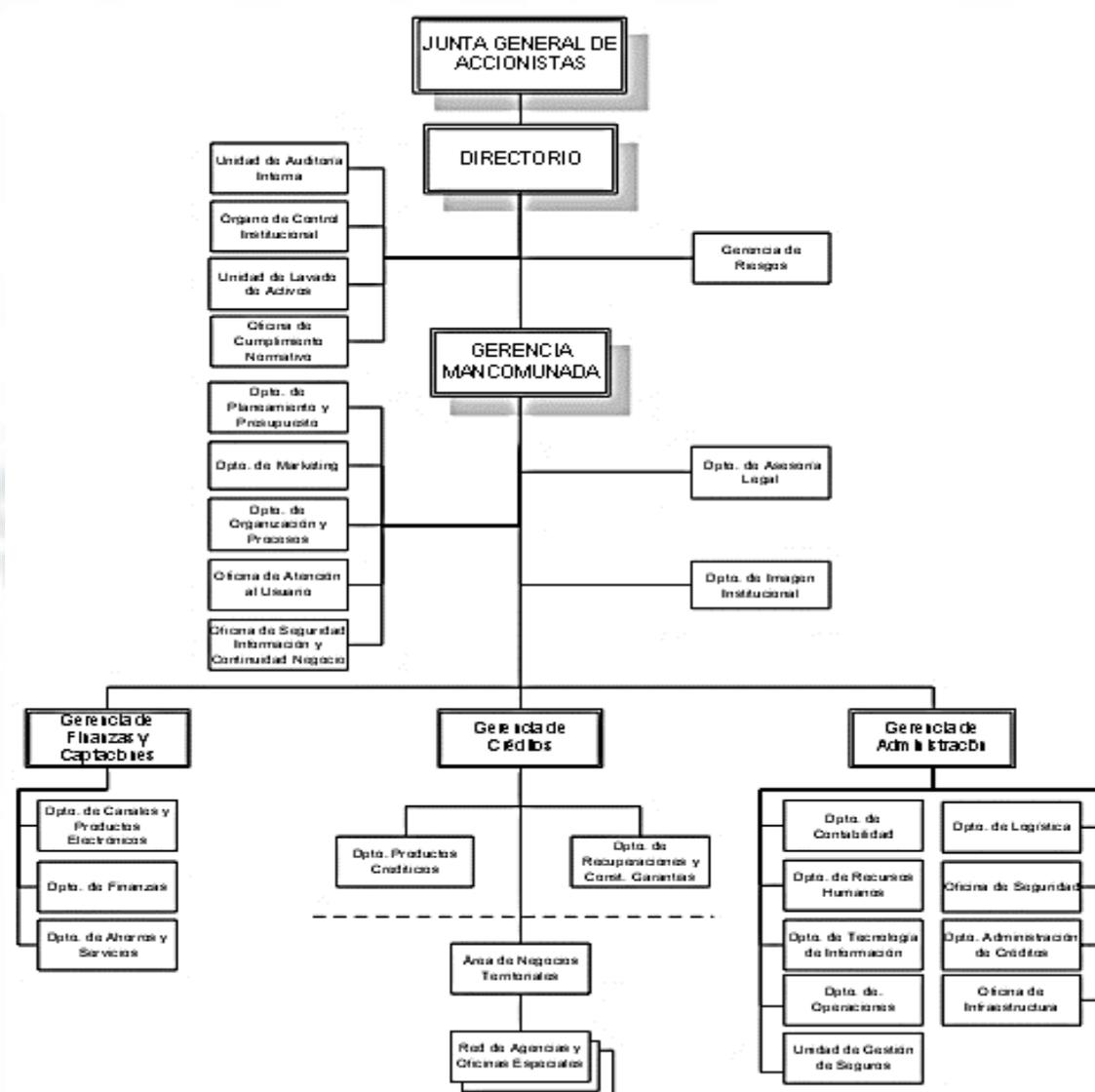


Figura 29. Organigrama Estructural tomado de una CMAC

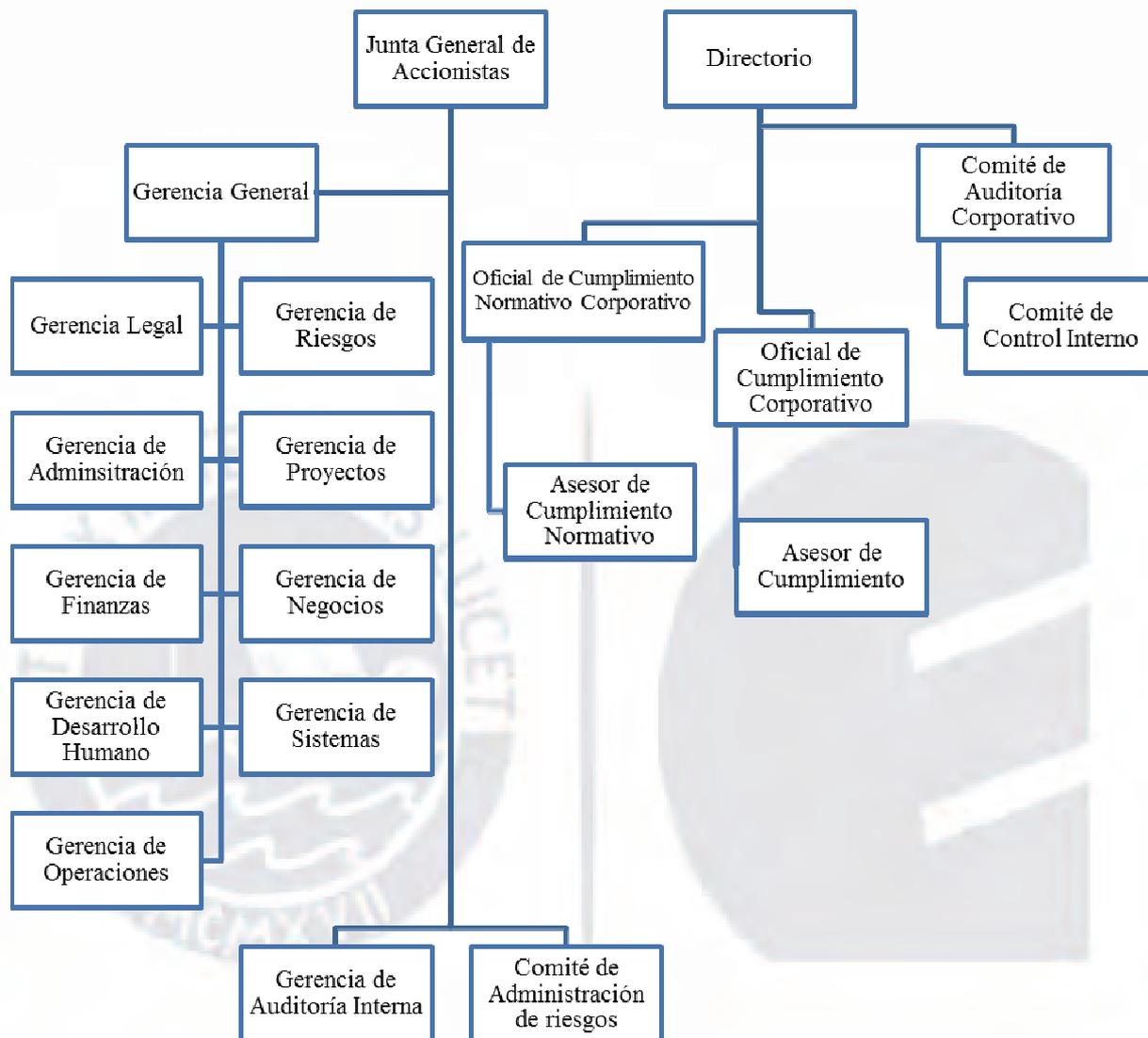


Figura 30. Organigrama Modelo propuesto para las IMF tomado de la financiera Edyficar.

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general (D'Alessio,

2014). La responsabilidad permite que la reputación de la organización sea favorable, así como facilita la competitividad (Morros & Vidal, 2005).

En lo que respecta al proceso estratégico y la responsabilidad social es preciso considerar que se hayan abordado algunos lineamientos tales como los que se detallan:

**Aspecto económico financiero:** En este caso las IMF deben preocuparse por el valor que el cliente espera recibir por el servicio financiero prestado. De la misma manera, las organizaciones deberán preocuparse por otorgar créditos acorde con la capacidad de pago de los clientes sin llegar a niveles de sobreendeudamiento que perjudique financieramente al cliente así como velar por el destino del crédito; es decir, el financiamiento haya sido otorgado para un fin objetivo.

**Impacto Social:** Las organizaciones deben velar no solo por los intereses de corto plazo de sino también por el largo plazo. Esto aplica no solo para los colaboradores que lo conforman buscando desarrollar sus capacidades teniendo en cuenta las leyes locales e internacionales, el trato justo y humano con ellos, sino también con los clientes desarrollando productos que mejoren su calidad de vida como créditos para agua y saneamiento y estudios.

**Medio ambiente y ecología:** El respeto del medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos, como el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques y los ecosistemas, entre otros. Las líneas de crédito verdes del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) incluyen préstamos y garantías en favor de los intermediarios financieros de América Latina y el Caribe, orientadas a promover una cartera de sub préstamos para proyectos “respetuosos” con el medioambiente y con impacto ecológico. Entre los sectores prioritarios en la decisión de la otorgación de estos créditos se encuentran los proyectos sobre energía renovable; eficiencia energética; turismo, transporte, edificios, industria forestal y agricultura sostenible, producción limpia y biomasa.

El Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo del BID, a través de la División de Mercados Financieros (FMK), creó el programa “beyond Banking: banking on global sustainability” para promover principios de sostenibilidad social, ambiental y de buen gobierno corporativo en los intermediarios financieros de América Latina y el Caribe. A través de “planet Banking”, uno de los pilares del programa “beyond Banking”, el BID busca impulsar el desarrollo de iniciativas y productos financieros “verdes” en las instituciones financieras de la región con la finalidad de atender la creciente demanda del sector privado en la financiación de inversiones relacionadas con el cambio climático.

EcoMicro, que es un programa que trabaja con IMF para desarrollar productos financieros verdes en América Latina y el Caribe, ha sido seleccionado como una de las Actividades Faro 2014 por la iniciativa Impulso para el Cambio Climático de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC por sus siglas en inglés). EcoMicro que es un programa cofinanciado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del BID y el Fondo Nórdico de Desarrollo, estuvo presente en la Conferencia sobre Cambio Climático de la ONU COP 20 llevado a cabo en Lima el 2014. Esta institución ha permitido que las IMF hagan sus operaciones más verdes y reduzcan la vulnerabilidad de sus carteras al impacto del cambio climático. Los fondos son utilizados para desarrollar, comercializar y lanzar productos financieros verdes en cada una de las IMF participantes, abriendo canales a fondos privados que de otro modo no estarían disponibles para actividades climáticas.

A la fecha, 150 IMF de la región han competido por 12 de las donaciones de EcoMicro. Siete proyectos están actualmente en ejecución y cinco proyectos más están siendo desarrollados. Los aspectos destacados del programa EcoMicro en América Latina, a la fecha, son: (a) 12 IMF están siendo capacitadas para desarrollar productos financieros verdes para sus actividades de mitigación del y adaptación al cambio climático, (b) se espera

que IMF en México y Perú movilicen US\$5.9 millones de dólares adicionales en financiamiento para proporcionar soluciones de energía limpia y de bajo consumo energético para más de 5.000 micro, pequeñas y medianas empresas en regiones pobres, lo que les permitirá reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero hasta en un 20%, (c) más de 1.000 pequeños productores de Bolivia, Nicaragua y la República Dominicana reciben asistencia técnica y financiamiento en el marco de los proyectos, y ponen a prueba diferentes modelos de financiación para la adaptación y (d) en Bolivia, un fondo concesional de US\$1 millón de los Fondos de Inversión Climática (CIF por sus siglas en inglés) ayudará escalar el producto y alcanzar a más de 1.000 pequeños productores adicionales.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Luego de haber diseñado la estructura organizacional modelo para implementar las estrategias, se debe escoger el recurso humano, es decir, los profesionales que deben cubrir las posiciones claves y las posiciones funcionales. Ambas posiciones deben contemplar sus respectivas responsabilidades dentro del Manual de Organización y Funciones (MOF). Sumado a las funciones vinculadas a la posición respectiva, es necesario que las personas escogidas tengan las competencias necesarias para el puesto.

El líder de la organización debe contar con suficientes habilidades para llevar a la empresa en esta etapa de transición dado que un gran número de personas se resistirán al cambio. Se debe monitorear el cambio generado por la implementación en función al soporte y coordinación con las áreas funcionales o unidades de negocio, disciplina en la ejecución en los plazos previstos de la ejecución, motivación enfocada hacia los gerentes y empleados con el objetivo de alinear sus objetivos con los objetivos de la organización e involucrar a los gerentes divisionales y funcionales en la aplicación de las estrategias.

## 7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2014).

Con el fin de gestionar adecuadamente el cambio, resulta necesario comprometer a toda la organización en las estrategias y la visión, de tal manera que se comunique el objetivo final de las nuevas acciones en curso que se están llevando a cabo. Cada una de las estrategias a aplicar deben comunicarse en reuniones públicas de forma sencilla y a toda la organización, usando metáforas y ejemplos, se debe establecer un sentido de urgencia, constituir un grupo que lidere el cambio, usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias, eliminar los obstáculos al cambio, usar la tecnología de información como herramienta facilitadora y crear éxitos tempranos para generar recompensas a los trabajadores involucrados.

## 7.8 Conclusiones

La correcta formulación de las estrategias para el sector no garantizará una exitosa implementación, pues esta dependerá de los recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos; los cuales se han descrito con detalle en este capítulo.

Para la implementación de las estrategias por cada OLP se han planteado los OCP de manera clara y medible, y a través de ellos se evaluará si las estrategias ayudan al cumplimiento de los OLP. Todos en su mayoría buscan el crecimiento y fortalecimiento del sector guardando los estándares exigidos por el ente regulador, además de participación de mercado, rentabilidad y eficiencia en los procesos. En caso una de ellas no esté cumpliendo con los resultados esperados, se harán los ajustes pertinentes.

Los OCP se soportan de las políticas, definidas para enmarcar el sendero que las estrategias deben seguir para alcanzar los OLP; estas se encuentran en línea con los valores y la cultura organizacional del sector. Por otro lado, la estructura funcional de las IMF que

proponemos, debe seguir el modelo de la organización líder, de tal forma que las estrategias formuladas puedan ser ejecutadas. Implementar estas nuevas estrategias y los cambios generará una resistencia natural; la comunicación efectiva ayudará a disminuir este efecto.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso permanente e iterativo, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda que generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Aquí se marca la diferencia con el antiguo planeamiento estático que tardaba en hacerse porque no cambiaba el entorno, la competencia ni la demanda (D'Alessio, 2012, p. 507).

La evaluación estratégica permite ajustar algunos elementos previamente establecidos, tales como la misión, visión y/o los objetivos de largo plazo. Además, permite iniciar un proceso de retroalimentación permanente para controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos de corto plazo propuestos para el SMF peruano, a través del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*). Es así que, de manera coordinada se espera lograr que los distintos elementos estén alineados en todo momento y que generen los resultados esperados en el sector.

En la evaluación estratégica, los resultados deben ser comparados con los objetivos proyectados según una determinada estrategia, a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar el desempeño deseado.

### 8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) sugieren cuatro perspectivas o enfoques típicos a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva del cliente, (c) perspectiva interna, y (d) aprendizaje de la organización.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Según Kaplan y Norton (2009) en esta perspectiva se definen los valores que guiarán a las demás. Incluso, los indicadores que se definan permitirán a la organización mejorar y aprender. Esta perspectiva está definida por los OCP relacionados a los procesos en los que el sector tiene que ser excelente para que de esta forma pueda satisfacer a los clientes. Se enfoca

en las competencias centrales, la innovación y el crecimiento del SMF, es decir, en qué y cómo debe el SMF peruano. Continuamente se debe aprender, mejorar y crear valor, identificando la estructura que el sector debe construir para crear mejoras y crecer a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos del sector. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de éstos. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad, en tiempo real, de información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

Por ello, las personas que trabajan en el sector deben ser lo suficientemente buenas y tener el know-how que les permita hacer un uso eficiente de los recursos y la tecnología. Además, es esencial identificar y potenciar las competencias y capacidades de las personas, los sistemas de información que empleen, así como la cultura, clima y la motivación organizacional, ya que estos factores consagrarán la plena identificación de los colaboradores de la organización. En consecuencia, se contará con el total compromiso de las personas, requisito necesario para optimizar los procesos internos con la finalidad estratégica de contar con colaboradores motivados y preparados.

### **8.1.2 Procesos**

Según Kaplan y Norton (2009) esta perspectiva se refiere a la forma en la que la organización debe mejorar los procesos que le permitan alcanzar su visión. Por ello, es necesario identificar los procesos críticos, que permitan al sector entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, y satisfacer las expectativas del rendimiento financiero para los accionistas.

Los autores recomiendan hacer uso de una cadena de valor para determinar las modificaciones necesarias. Además, identifican cuatro tipos de procesos: (a) los procesos de operaciones, (b) los procesos de gestión de clientes, (c) los procesos de innovación, y (d) los

procesos relacionados al medio ambiente y la comunidad. Estos deberán ser analizados para consolidar el éxito y los buenos resultados del sector.

### **8.1.3 Clientes**

Según Kaplan y Norton (2009) la Perspectiva de Clientes es la parte más importante de la organización ya que sin clientes ni consumidores no existe ningún tipo de mercado. Entonces, toda organización requiere de clientes leales y satisfechos que generen un óptimo desempeño financiero. Por ello, en esta perspectiva se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor para segmentos específicos de los mercados, es decir, cómo satisfacemos a nuestros clientes y cómo ellos ven al SMF peruano.

Asimismo, se estudian las relaciones con ellos y sus expectativas sobre los productos y servicios del sector. Luego de identificar los elementos que generan valor para los clientes, se integran en una propuesta de valor de modo que se satisfagan sus necesidades específicas.

### **8.1.4 Financiera**

Según Kaplan y Norton (2009) los indicadores financieros se enfocan en la contabilidad de la organización, reflejan su pasado; es decir, los resultados de sus decisiones y acciones. Esta perspectiva se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir, cómo generamos valor para nuestros accionistas y cómo se ve el sector ante los ojos de los accionistas. Por ello, reúne los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se realizaron. Se deben estudiar las ganancias, el rendimiento económico, el desarrollo organizacional del sector, así como su rentabilidad. No obstante, los autores recomiendan prestar atención a las cuatro perspectivas ya que cada una de ellas puede generar impactos positivos y negativos que pueden alterar el rumbo de toda organización. Es

fundamental que exista en las organizaciones esa pasión por la calidad y servicio al cliente; además, por una correcta comunicación y relación con la comunidad vinculante.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado (BSC) para el SMF peruano se construye a partir de los objetivos de corto plazo que han sido desarrollados en el capítulo anterior. Esta herramienta administra su implementación estratégica de manera ordenada, eficiente y efectiva, sin olvidar la visión, misión y objetivos de largo plazo. Gracias al BSC se podrá analizar el cumplimiento de los indicadores y, a partir de este análisis, poder tomar acciones correctivas y finalmente mejores decisiones. "Además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y la comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde la organización se dirige, y permite corregir si es necesario" (D'Alessio, 2012, p. 519).

Así, el BSC "proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a la comunidad vinculante sobre los causantes del éxito actual y futuro" (Kaplan & Norton, 2009, p. 45). Un aspecto fundamental del BSC es justamente que se tendrán métricas que permitan hacer seguimiento a los objetivos trazados. De este modo, se podrá medir mejor la eficacia de la implementación de las estrategias para el sector en estudio. La agrupación de los OCP en las cuatro perspectivas explicadas previamente permitirá ver hacia dónde se está yendo y hacer las correcciones necesarias. "La gran cualidad del BSC está en el manejo de aspectos cuantitativos" (D'Alessio, 2012, p. 521), ver la Tabla 43.

Tabla 43

## Matriz BSC del Sector Microfinanciero

| Perspectiva                           | Objetivo de Corto Plazo  | Indicador   | Utilidades   |
|---------------------------------------|--|---|--|
| Financiera                            | OCP1.2 Reducir el índice de morosidad del sector al 5% al cierre del año 2020, 4% al año 2023 y 3.5% al 2025.  | Ratio de Morosidad  | Porcentaje de variación  |
|                                       | OCP1.3 Reemplazar el 20% de la cobranza manual por medios electrónicos como cargo y/o débito automático en 5 años.   | Ratio de Cobranza Virtual   | Porcentaje de variación  |
|                                       | OCP5.1 Reemplazar los saldos actuales de la cartera no minorista por créditos minoristas al cierre del año 2020.   | Cantidad de nuevos soles y/o dólares americanos                             | (S/. / año) y/o (US\$ /año)                                    |
| De los clientes                       | OCP5.3 Elevar la productividad anual de los gestores comerciales en 20% en los siguientes 5 años consecutivos.   | Ratio de productividad por gestor (promedio)                                | Porcentaje de variación por año                                |
|                                       | OCP2.2 Introducir en todo el sector indicadores de deserción de clientes a partir del año 2015 y evitar índices por encima del 5%.   | Ratio de deserción de clientes por producto                                 | Porcentaje de variación trimestral                             |
|                                       | OCP4.1 Lograr que al 2016 el 100 por ciento de entidades que conforman el sector midan con mayor peso el incremento de nuevos clientes dentro del sistema de incentivos.   | Ratio de cumplimiento de las IMF  | Porcentaje de variación trimestral                             |
|                                       | OCP4.2 Incrementar el número de oficinas del sector a 3,000 en el año 2020.  | Número total de oficinas de las IMF   | Número total de oficinas por año                               |
|                                       | OCP6.1 Al 2020 el sector deberá tener la infraestructura base implementada en un 80 por ciento para iniciar el despliegue de nuevos canales de atención y a su vez nuevos productos.   | Ratio de infraestructura base a nivel nacional (promedio)                   | Porcentaje de variación por año                                |
|                                       | OCP7.1 Al 2017 el Sector deberá desarrollar productos rentables orientados a mejorar la calidad de vida de los clientes en educación, agua y saneamiento. Debiéndose contar con manuales de políticas y procedimientos, la tecnología crediticia estandarizada y la autorización respectiva de la SBS. | Número de productos por segmento de mercado                                 | Número de productos por año                                    |
|                                       | OCP7.2 Al 2016 el sector microfinanciero deberá estar en condiciones de realizar campañas en medios para incentivar la cultura crediticia.   | Número de campañas  | Porcentaje de avance trimestral                                |
| De los procesos internos              | OCP1.1 Automatizar el 100 por ciento de los procesos crediticios y los procesos operativos del sector al 2020.   | Ratio de automatización de procesos crediticios y operativos                | Porcentaje de avance anual por tipo de proceso                 |
|                                       | OCP2.1 Automatizar el 100 por ciento de los procesos vinculados a la gestión comercial al 2020 en admisión de clientes, administración de cartera, análisis crédito y cobranza.  | Ratio de automatización de procesos de gestión comercial según tipo o clase | Porcentaje de avance anual por tipo de gestión comercial       |
|                                       | OCP3.1 Lograr que al cierre del 2017 más del 60 por ciento de IMF que conforman el sector cuente con un canal virtual de Home Banking.   | Ratio de implementación del canal virtual Home Banking                      | Porcentaje de avance trimestral                                |
|                                       | OCP3.2 Lograr que al 2020 el sector cuente con 900 cajeros automáticos y 200 cajeros corresponsables, ambos ubicados a nivel nacional y en zonas estratégicas.   | Numero de cajeros automáticos y corresponsales por región                   | Numero de cajeros automáticos y corresponsales totales por año |
| Del aprendizaje y crecimiento interno | OCP1.4 A partir del 2015 y con mediciones anuales desarrollar campañas agresivas de actualización de datos de los clientes.  | Número de personas por campaña  | Porcentaje de participación anual                              |
|                                       | OCP5.2 Reducir 20% anual el nivel de provisiones de manera consecutiva en los próximos años estableciendo una metodología de cobranza in house y outsourcing en los diferentes tramos de morosidad (mayor a 30 días, mayor a 60 días, mayor a 90 días y mayor a 120).                                  | Ratio de provisiones por morosidad  | Porcentaje de variación trimestral                             |
|                                       | OCP5.4 Reducir en 5% progresivamente el índice de errores y devoluciones (re procesos) de las solicitudes de crédito en los próximos años hasta llegar a niveles de cero.  | Ratio de errores y/o devoluciones por solicitudes de crédito                | Porcentaje de variación trimestral                             |

### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado (BSC) para el SMF permitirá monitorear el desempeño del negocio para con sus clientes, a fin de anticipar la necesidad de ejecutar planes de acción que permitan mejorar su rentabilidad y generar ventajas competitivas, con la finalidad de asegurar el éxito en la ejecución del planeamiento estratégico del sector en estudio.

Se han definido los indicadores para cada objetivo de forma clara como para ser entendidos por las diferentes IMF. Dentro de la perspectiva de control financiera, se tiene la necesidad de Reducir el índice de morosidad y así incrementar el ROA y ROE. Para la perspectiva de control de los clientes, se requiere incrementar nuevos canales de atención e infraestructura, productos innovadores incidiendo en la inclusión financiera, campañas de cultura crediticia, así como reducir y limitar la deserción de los clientes en el país. En el caso de la perspectiva de control de procesos, se trata básicamente de aumentar la eficacia de los procesos crediticos, operativos y de gestión comercial, a través de la automatización de los mismos, soportados mediante canales virtuales y cajeros automáticos y corresponsales. Finalmente, la perspectiva de control del aprendizaje y crecimiento interno se enfoca en la participación de los colaboradores para conocer a los clientes actualizando constantemente sus datos; así como estableciendo metodologías de cobranzas “in house” y “outsourcing” para la reducción de la morosidad; así como el empleo de mejores prácticas para reducir gradualmente hasta cero el índice de errores y devoluciones (re-procesos) para las solicitudes de crédito.

Es imperativo que se cuente permanentemente con información actualizada y verídica, tanto interna como externa. A este respecto, se entiende que la información de ingreso al BSC es la adecuada, dado que la entidad reguladora, en este caso la SBS, ha implementado

políticas incluso más exigentes que aquéllas que norman a los sectores más importantes del mundo.

El manejo adecuado y permanente del BSC permitirá controlar el cumplimiento de los OCP, lo que ayudará a asegurar el cumplimiento de los OLP identificados para el SMF y consecuentemente, el cumplimiento de la visión propuesta para el año 2025. Para ello, las mediciones de los indicadores y los procesos de evaluaciones deberán hacerse de forma oportuna, a fin de proponer cambios y/o modificaciones para el desarrollo del plan estratégico.



## Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanciero

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero

El “modelo de las cinco fuerzas” desarrollado por Porter en 1979 permite analizar el nivel competitivo del SMF basados en cinco factores:

1. Poder de negociación de los proveedores: Son las empresas que proveen de servicios al sistema SMF, quienes ejercen su poder de negociación. En este caso son los Bureau de Crédito, servicios de telecomunicaciones, servicios de infraestructura (p.e. Banco de la Nación mediante las oficinas compartidas), empresas de tecnología de información, entidades reguladoras (información de los clientes), logística y custodia de Valores.
2. Poder de negociación de los clientes: Los clientes pueden demandar mejores tasas activas y pasivas debido a la alta competencia.
3. Amenaza de sustitutos: Los productos de banca múltiple y el mercado informal que compitan con los ofrecidos por el SMF constituyen amenazas para el mismo.
4. Amenaza de entrantes: El ingreso de nuevos bancos tradicionales al SFN que fortalezcan al SB y compitan con el SMF.
5. Rivalidad entre competidores: Existen fuerte competencia entre la variedad de productos, el costo de los mismos y la calidad de la atención ofrecidos entre las IMF y la banca tradicional principalmente.

La SBS utiliza los siguientes ratios para evaluar el desempeño competitivo de las empresas que conforman el sistema (Periodo 2013 - 2014).

**Crecimiento en activos y colocaciones:** los activos del SMF se incrementaron en igual medida que la banca múltiple (SB) en 12%. Las colocaciones del SMF se incrementaron en 12.1% mientras que en el SB se incrementó en 14.4%

**Calidad de activos:** la morosidad del SMF se incrementó en 10.8%, mientras que las del SB se incrementó en 15.1%

**Solvencia:** el ratio de capital del SB alcanzó un nivel de 14.59%, el cual es superior al 10% requerido por la ley de bancos. El ratio de capital de las empresas financieras alcanzo un nivel de 17.23%, el cual es superior al 10% requerido por la ley de bancos. El ratio de capital de las IMFNB o IMF no bancarias (CRAC, CMAC y EDPYME) alcanzó un nivel de 15.30%. Las Edpyme presentaron el mayor ratio de capital (22.8%), seguidas de las CMAC (14.6%) y las CRAC (14.6%).

**Liquidez:** Los ratios de liquidez del SB en moneda nacional y extranjera se ubicaron en 26.8% y 55.1%, respectivamente. Ambos ratios se ubican por encima de los mínimos requeridos (8% en MN y 20% en ME). Los ratios de liquidez de las Financieras en moneda nacional y en moneda extranjera se ubicaron en 26% y 78.1%, respectivamente. Ambos ratios se ubican por encima de los mínimos requeridos (8% en MN y 20% en ME). Los ratios de liquidez del SMFNB en moneda nacional y en moneda extranjera se ubicaron en 36.7% y 77.9%, respectivamente. Ambos ratios se ubican por encima de los mínimos requeridos (8% en MN y 20% en ME).

**Rentabilidad:** En ROE, las Financieras alcanzaron un 10.6%, las CRAC, CMAC y Edpyme alcanzaron un 10%. Los del SB alcanzaron un 19.9% En ROA, las Financieras alcanzaron un 1.8%, las CRAC, CMAC y Edpyme alcanzaron un 1.4%. Los del SB alcanzaron un 1.9%. Mediante estos ratios se puede observar que el desempeño del SMF es regular y no tiene diferencias muy significativas con respecto al SB. Así, tomando como base los ratios analizados, la SBS presenta al SMF en una posición competitiva con la banca tradicional.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Microfinanciero

La implementación de las estrategias retenidas permitirá al SMF obtener ventajas competitivas al mejorar sus indicadores de productividad y eficiencia, de tal manera que sea mucho más atractivo para los inversionistas

Entre las ventajas competitivas identificadas en las que el SMF destaca frente a sus competidores tenemos:

1. El modelo comercial multifuncional con conocimiento de mercado y geografía permite a un analista comercial desempeñar varias funciones para aprovechar al máximo su contacto con los clientes y prospectos. Existen varias razones para esto (como liderazgo en costos), entre otras.

2. Los productos orientados al perfil del cliente con tasas acordes al riesgo de sus negocios nos indica que se busca atender las necesidades del perfil de cliente del sector, con productos orientados a satisfacer estas necesidades.

Los clientes del SMF son mayormente microempresarios que se dedican a diferentes actividades económicas como la agricultura, la ganadería, el comercio, las artesanías, etc. que buscan pequeños montos de capital para poder invertir en sus negocios y seguir creciendo.

Los productos del SMF toman en consideración estos negocios, sus eventos y las zonas donde se llevan a cabo para poder establecer créditos con montos, calendarios de pagos y tasas de interés que sean acordes a los mismos. En este punto es importante el rol del analista de créditos, el cual ya conoce a sus clientes y el resultado de sus negocios Tomando esto último en consideración es que deciden sobre la solicitud de nuevos créditos de clientes conocidos, lo cual influirá en las calificaciones crediticias y costo de las colocaciones.

3. La infraestructura se haya extendida en el territorio nacional. Se cuentan con oficinas y agencias con adecuada ubicación geográfica que permiten reducir los costos de operación (liderazgo en costos) a partir de ubicar a las agencias en zonas: (i) donde exista mayor concentración de población a manera de tener presencia donde exista mayor demanda de sus productos y servicios; (ii) donde puedan contar con transporte y medios de comunicación entre las zonas geográficas que abarcan su mercado objetivo; (iii) donde puedan contar con

servicios básicos para el establecimiento de nuevas agencias y (iv) donde puedan contratar analistas de créditos que vivan en el área o alrededores.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Microfinanciero**

El SMF tiene la ventaja de conocer las actividades económicas y prácticas que realizan sus clientes que resultan en las oportunidades más atractivas de otorgamiento de créditos. Se puede aprovechar este conocimiento y experiencia adquirida en la evaluación de negocios para la generación de diversos potenciales clústeres de cadenas productivas en sectores agrícolas, ganaderos, artesanos y otros.

En ese mismo sentido, dado que los elementos que conforman las cadenas productivas pueden encontrarse dispersos geográficamente e incluso más allá del ámbito de operación de las IMF de la zona, existe también la oportunidad que las IMF que persigan intereses comunes y que se encuentren en las zonas geográficas que conforman la cadena productiva formen alianzas estratégicas para cubrir las actividades económicas de la cadena productiva y conseguir ventajas operativas como la reducción de costos e inversiones, la adquisición de habilidades y conocimientos, el lograr economías de escala y de experiencia; y ventajas estratégicas como conseguir el acceso a mercados difíciles y control de mayor parte del mercado, utilizar una misma tecnología y racionalizar las instalaciones; buscando oportunidades de cooperación entre ellas.

### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Para potenciar los clústeres y fomentar el desarrollo con las medidas adecuadas se deben analizar los aspectos estratégicos de un clúster. Según el *Innovating Regions in Europe* (2008), al apoyo económico y tecnológico, también se deben sumar las interacciones sociales en el fomento de iniciativas para el desarrollo de los clústeres. Las políticas, el enfoque, y la prioridad dependen de la madurez y la localización de cada uno de los clústeres.

Dentro de los aspectos estratégicos para la formación de los potenciales clústeres de cadenas productivas con el SMF tenemos:

1. Identificación de los mercados potenciales y cadenas productivas que podrían atender a los mercados potenciales.
2. Formación de alianzas estratégicas conjuntas entre proveedores, productores, acopiadores, compradores, exportadores, y grupos de apoyo de manera que puedan apoyarse en el desarrollo de la cadena productiva de manera conjunta y como beneficiarios de un financiamiento conjunto.
3. Diseño de productos micro financieros acordes a los ciclos de vida de cada etapa de la cadena productiva y procesos crediticios y operativos que se ajusten a los mismos.
4. El entrenamiento, capacitación y orientación tecnológica a los participantes de la cadena productiva que les permita desarrollar negocios competitivos y rentables.
5. Establecimiento de mecanismos que permitan el seguimiento y monitoreo durante el desarrollo de la cadena productiva que permitan tomar acciones correctivas tempranas.
6. Fomento y desarrollo de infraestructura de comunicaciones por parte del gobierno.
7. El establecimiento por parte del gobierno de legislaciones que favorezcan la aparición de este tipo de grupos productivos, así como la participación de todas las partes interesadas en lograr su consolidación.

## **9.5 Conclusiones**

En el análisis de competitividad hemos visto las 5 fuerzas de Porter del SMF y la posición competitiva del mismo a partir de los ratios tomados de la SBS, en la cual se puede comparar el desempeño del mismo con la banca múltiple.

En las ventajas competitivas identificadas vemos que el modelo comercial multifuncional con conocimiento de mercado y geografía, los productos orientados al perfil del cliente del sector con tasas acordes al riesgo, el contar con oficinas y agencias con

adecuada ubicación geográfica y la experiencia en el SMF, permiten al SMF destacar frente a sus competidores.

En los potenciales clústeres hemos podido identificar que las actividades económicas que son apoyadas por el SMF pueden conformar potenciales clústeres de cadenas productivas, pudiendo ser aprovechadas por el sector debido al conocimiento adquirido de estos negocios. Así mismo también existe la posibilidad de formación de alianzas estratégicas entre las IMF ubicadas en las zonas de la cadena productiva y que decidan cooperar en la búsqueda de intereses comunes.

En aspectos estratégicos de los potenciales clústeres hemos identificado que las asociaciones en grupos de interés, el apoyo económico y tecnológico y la participación del gobierno en fomentar y desarrollar marcos legales claros e infraestructura básica son requerimientos para el desarrollo de los potenciales clústeres.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo comenzamos con la presentación del Plan Estratégico Integral elaborado para el SMF. Luego de ello, se hace un resumen de las conclusiones a las cuales hemos ido llegando al cierre de cada uno de los capítulos para finalmente llegar a una conclusión final conjunta. Finalmente sobre la base de estas conclusiones, la investigación y de lo que hemos aprendido es que planteamos una serie de recomendaciones para poder llevar a cabo este plan que esperamos sirvan para un mejor desarrollo de las actividades del sector.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En este sub-acápite, se muestra el Plan Estratégico Integral del SMF peruano, en el cual se visualizan de manera concreta y amplía (a) la visión, (b) los objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias que permitirán alcanzar al SMF peruano en una posición competitiva y de liderazgo en la región hacia el año 2025. Asimismo, se observan (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética, y (d) los principios cardinales en que se cimentará su funcionamiento y desarrollo. Del mismo modo, el tablero de control nos permite visualizar la manera en que se alcanzan los objetivos, así como estar atentos a las desviaciones que se pudiesen presentar.

### 10.2 Conclusiones Finales

- **El Reto:** Crecer y alcanzar una solidez que les permitan competir con la banca.
- **Las Oportunidades:**
  1. Bajo nivel de bancarización.
  2. Financiamiento internacional barato.
  3. Demanda creciente en mercados no atendidos.
  4. Empleo de nuevas tecnologías de bajo costo.
- **Las Fortalezas:**
  1. Diversidad de productos orientados al perfil del cliente .
  2. Modelo de negocio multifuncional y flexible.

Tabla 44

*Plan Estratégico Integral*

- **Las Debilidades:**

1. Financiamiento costoso
2. Limitada capacidad de gestión del capital humano e insuficiente infraestructura y tecnología.
3. Riesgo crediticio y operacional y concentración de cartera.

- **Las Estrategias:**

1. Incrementar canales de atención.
2. Desarrollar micro créditos para vivienda, educación, WK y activo fijo.
3. Crear alianzas para compartir red de agencias y canales de atención.
4. Desarrollo de mercados con bajo nivel de bancarización.
5. Desarrollar y estandarizar procesos en la Gestión Comercial.

- **La Estructura Organizacional:**

1. Gerencias Independientes, ágiles y dinámicas, que eviten conflicto de intereses.
2. Organigrama que separe el área comercial y de créditos.

- **La Diferenciación:** Diseño de Productos en los mercados No Bancarizados bajo el modelo de Valor Compartido.

### 10.3 Recomendaciones Finales

- **La Unidad:** Un organismo legítimo y ético que asocie a las IMF del sector es vital. Debe encabezar el planeamiento del sector y promover cambios legislativos necesarios.
- **La Solidez Organizacional:** Todo PE debe ir acompañado de cambios organizacionales. Seguir al líder en la industria puede ayudar a seguir su éxito.
- **La Inversión:** Incremento sustancial en tecnología que permita la automatización, el acceso a canales de atención y control de indicadores. Esto será premiado por las Clasificadoras de Riesgo.
- **Lo Explotable:** Identificar los clústeres y las cadenas productivas donde se puedan desarrollar las microfinanzas.

#### 10.4 Futuro del Sector Microfinanciero

El futuro para el SMF creemos es optimista en el largo plazo pero con serias limitaciones y urgencias que atender en el corto plazo. Existen factores que puedan hacer que el optimismo se concrete y otros que hagan que se siga por una senda de crecimiento o decrecimiento coyuntural.

Entre los factores que puede llevar al sector a dar un gran salto se encuentran el potencial del mercado por explotar (solo 35% se encuentra bancarizado) y la flexibilidad del modelo. Por el lado negativo, que puede llevar al sector a contraerse o al menos desacelerar su crecimiento, se encuentran debilidades estructurales como el continuo deterioro de la calidad de cartera, los problemas de agenda y el atraso tecnológico.

Al igual que muchos de los problemas estructurales de nuestro país, el tema pasa por un problema de falta de liderazgo, visión y valores. Los gobiernos de turno pueden legislar de manera razonablemente adecuada y tener organismos reguladores acertados y con criterio, como en este caso lo es, pero son los líderes quienes los únicos que podrán realizar los cambios transformacionales que se necesitan.

A la fecha que presentamos este planeamiento estratégico, muchos IMF pertenecientes al SMF, puntualmente más de una docena de CMAC y CRAC, están pasando por serias dificultades financieras con pésimos ratios de ROA, ROE y morosidad. Sin embargo, somos optimistas, creemos que el planeamiento aquí presentado será recogido por algún líder del sector.

Por otro lado, considerando que la visión está planteada al año 2025, es preciso indicar que las estrategias podrían ser modificadas conforme se realicen las revisiones anuales del presente plan. En línea con ello, los planes operativos de las diferentes áreas involucradas de cada organización del sector deben ir cumpliendo con cada uno de los

objetivos individuales, pues la suma de ellos, harán posible que se cumplan las estrategias generales planteadas.

Este plan estratégico definitivamente será vital para el futuro del sector. Iniciar su ejecución este año hará que se tenga una posición de competitividad consolidada al 2025, en especial si se considera a la tecnología como alta prioridad para llevar a cabo la mayor parte de los planes previstos. El capital humano, sin embargo es el elemento fundamental para la ejecución del plan.

Es recomendable que el sector elabore una foto de la situación actual y de la situación proyectada. Para ello, deberá utilizar los canales más sencillos para comunicar a toda la organización sobre dicho plan. Un ejemplo de lo comentado podemos mostrarlo en la Figura 31 que se detalla a continuación:

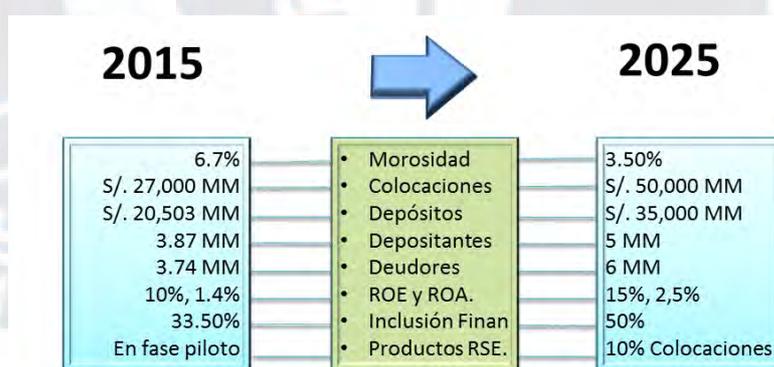


Figura 31. Situación Actual y Proyectada del SMF Peruano.



Figura 32. Futuro del Sector.

## Referencias

- Acuerdos Comerciales. (2014). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=284:inicio&catid=177:inicio-turquia&Itemid=196](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=284:inicio&catid=177:inicio-turquia&Itemid=196)
- Agencia de la Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2014). *Perú, uno de los países que menos invierte en I&D*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>
- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2014). *Retos para la inclusión financiera en el Perú*. Recuperado de [www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA%20102\\_2014042503400050.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA%20102_2014042503400050.pdf)
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque America Latina*, (1a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014a). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014b). *Estadísticas Económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco Interamericano de Desarrollo y Economist Intelligence Unit [EIU]. (2014). *El Microscopio Global 2013: Crecimiento continuo e innovación en los mercados financieros para poblaciones de bajos ingresos*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2013-10-02/microscopio-global-2013-crecimiento-e-innovacion,10595.html>

- Banco Mundial. (2014). *Estadísticas Económicas Internacionales*. Recuperado de [datos.bancomundial.org](http://datos.bancomundial.org)
- Banco Adopem. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.bancoadopem.com.do/app/do/frontpage.aspx>
- Banco Grameen. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de [http://www.grameenarg.org.ar/grameen\\_quees.asp](http://www.grameenarg.org.ar/grameen_quees.asp)
- Bancosol SA. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.bancosol.com.bo/>
- Bank for International Settlements [BIS]. (2010). *Principles for Enhancing Corporate Governance*. Recuperado de <http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa. (2014). *Informacion de la Institución*. Recuperado de: <http://www.cmac-arequipa.com.pe/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco. (2014). *Informacion de la Institución*. Recuperado de: <http://www.cmac-cusco.com.pe/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Del Santa. (2014). *Informacion de la Institución*. Recuperado de: <http://www.cajadelsanta.pe/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo. (2014). *Informacion de la Institución*. Recuperado de: <http://www.cajahuancayo.com.pe/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Ica. (2014). *Informacion de la Institución*. Recuperado de: <http://www.cmacica.com.pe/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Lima. (2014). *Informacion de la Institución*. Recuperado de: <http://www.cajametropolitana.com.pe/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas. (2014). *Organigrama Funcional de la Institución*. Recuperado de <http://www.cmacmaynas.com.pe>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Payta. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.cajapaita.pe/>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura. (2014). *Informacion de la Institución.* Recuperado

de: <http://www.cajapiura.pe/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.cajacajamarca.com.pe/index-1.html>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Centro. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.centro.net/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito CrediChavin. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <https://www.credichavin.com/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito CrediInka. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.credinka.net/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito IncaSur. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.incasur.net/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes SAC. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.cajarurallosandes.com/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Libertadores. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.libercaja.com/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Prymera. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.prymera.com.pe/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.cajaluren.com.pe/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.cajasipan.com.pe/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Sullana. (2014). *Informacion de la Institución.*

Recuperado de: <http://www.cmac-sullana.com.pe/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Tacna. (2014). *Informacion de la Institución*.

Recuperado de: <http://www.cmactacna.com.pe/>

Caja Rural de Ahorro y Crédito Trujillo. (2014). *Informacion de la Institución*.

Recuperado de: <http://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/index.html>

Centro de Altos Estudios Nacionales [CAEN]. (2005). *Nueva Visión geopolítica y geoestratégica del Perú*. Recuperado de <http://www.geopolitica.com.pe/conferencias-en-pdf/53-nueva-vision-politica-del-peru.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario-el-per%C3%BA-hacia-el-2021>

Class & Asociados S.A. (2013). Informe Sectorial del Sistema Financiero Peruano.

Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2013.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2011).

*Estadísticas Nacionales de TIC*. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/areas-de-la-institucion/politicas-y-planes/indicadores-ciencia-tecnologia-innovacion/boletines-estadisticos-de-indicadores.html>

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y

Microempresa [COPEME]. (2014). *COPEME analiza*. Recuperado de

[http://www.copeme.org.pe/archivos/COPEMEAnaliza4\\_Microfinanzas3D.pdf](http://www.copeme.org.pe/archivos/COPEMEAnaliza4_Microfinanzas3D.pdf)

Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y

Microempresa [COPEME]. (2014). *Reporte Financiero de Instituciones de*

*Microfinanzas*. Recuperado de

[http://www.copeme.org.pe/old/images/reporte\\_microfinanzas/2014/reporte\\_copeme\\_mfs\\_marzo2014.pdf](http://www.copeme.org.pe/old/images/reporte_microfinanzas/2014/reporte_copeme_mfs_marzo2014.pdf)

Compartamos Financiera. (2014) . *Información de la Institución*. Recuperado de

<http://www.compartamos.com.pe/wps/portal/Peru/Inicio>

Compartamos SA. (2014) . *Información de la Institución*. Recuperado de

<http://www.compartamos.com.mx/wps/portal/Banco/Inicio>

Crediscotia Financiera SA. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de

<http://www.crediscotia.com.pe/Crediscotia>

D'Alessio, F. A. (2004). *Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad*, (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F., México: Pearson.

Deschamps, M. (2005). *Mercadotecnia financiera*. Recuperado de

[http://biblioteca.universia.net/html\\_bura/ficha/params/title/mercadotecnia-microfinanciera-m-deschamps-f/id/54513552.html](http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/title/mercadotecnia-microfinanciera-m-deschamps-f/id/54513552.html)

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa RAÍZ [EDPYME-RAÍZ]. (2014).

*Organigrama Funcional de la Institución*. Recuperado de

<http://www.raizperu.com.pe/docs/organigrama.pdf>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Acceso Crediticio. (2014).

*Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.edpyme.acceso.com.pe/>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Alternativa. (2014). *Información de*

*la Institución*. Recuperado de <http://www.alternativa.com.pe/>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Credijet. (2014). *Información de la*

*Institución*. Recuperado de <http://www.credijet.com.pe/>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Credivisión SA. (2014).

*Información de la Institución.* Recuperado de <http://www.credivisionperu.com/>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa GMG Servicios Perú S.A. (2014).

*Información de la Institución.* Recuperado de

<http://www.edpymegmg.com/dotnetnuke/Inicio/EDPYMEGMGServiciosPer%C3%B4A.aspx>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Inversiones La Cruz. (2014).

*Información de la Institución.* Recuperado de [www.inversioneslacruz.com](http://www.inversioneslacruz.com)

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Marcimex SA. (2014). *Información*

*de la Institución.* Recuperado de <http://www.pronegocios.com.pe/index.html>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa MiCasita SA. (2014). *Información*

*de la Institución.* Recuperado de <http://www.micasita.com.pe/>

Empresas de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa Solidaria y desarrollo empresarial.

(2014). *Información de la Institución.* Recuperado de <http://www.credisol.com.pe/>

Equilibrium. (2014). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano.* Recuperado de

<http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-analisis-del-sistema-microfinanciero-peruano-4-2014.pdf>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [Fepcmac]. (2014). *Cajas en*

*Cifras.* Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/cmac-en-cifras.html>

Financiera Amérika. (2014). *Información de la Institución.* Recuperado de [www.amerikaf.pe](http://www.amerikaf.pe)

Financiera BBVA Consumer Finance. (2014). *Información de la Institución.* Recuperado de

<http://www.bbvaconsumerfinance.com.pe/>

Financiera Confianza SA. (2014). *Información de la Institución.* Recuperado de

<http://mfbbva.org/entidades/financiera-confianza-s-a-a/>

- Financiera Efectiva. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.efectiva.com.pe/>
- Financiera Edyficar SA. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.edyficar.com.pe/Edyficar/>
- Financiera Nueva Visión. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de [www.nuevavision.com.pe/](http://www.nuevavision.com.pe/)
- Financiera Proempresa. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.proempresa.pe/>
- Financiera TFC SA. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de <http://www.tfc.com.pe/>
- Financiera UNO. (2014). *Información de la Institución*. Recuperado de [www.sbs.gob.pe/0/modulos/NOT/NOT\\_DetallarNoticia.aspx?PFL=0&NOT=40](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/NOT/NOT_DetallarNoticia.aspx?PFL=0&NOT=40)
- Fondo Monetario Internacional. (2014). *Expectativas de Crecimiento*. Recuperado de [www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car042414bs.htm](http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car042414bs.htm)
- Hartarska, V., Caudill & D. Gropper. (2006). *The cost structure of microfinance institutions in Eastern Europe and Central Asia*. William Davidson Institute, University of Michigan.
- Hartmann F. (1978). *The relations of nations* (6th ed.). New York, NY: Macmillan.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009 - 2013*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014a). *Estadísticas de series nacionales*. Recuperado de <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014b). *Estado de la Población Peruana*, por INEI, 2014. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2014c). *Informe Técnico N° 02-*

*Febrero 2014* por INEI, 2014. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-produccion-nacional-dic-2013.pdf>

KIVA. (2014). *Información de la Institución y del sector*. Recuperado de:

<http://www.kiva.org/>

*Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros, Ley N° 26702*. Diario Oficial

de la República del Perú. 27 de junio del 2008. Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu\\_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf)

*Ley que establece medidas tributarias, simplificación de procedimientos y permisos para la*

*promoción y dinamización de la inversión en el país*, Ley N° 30230, Diario Oficial de la República del Perú. 11 de julio del 2014.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual*

*2015-2017*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2014). *Capítulo III: Políticas de seguridad y defensa*

*Nacional*. Recuperado de

[http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_III.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_III.pdf)

Mitsui Auto Finance [MAF]. (2014) *Información de la Institución*. Recuperado de

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

Nuechterlein, D. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington,

KY: University Press of Kentucky.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

New York: Free Press.

Portocarrero, F. (2003). La oferta actual de microcrédito en el Perú, en Portocarrero, Felipe;

Carolina Trivelli y Javier Alvarado. *Microcrédito en el Perú: quiénes piden, quiénes dan*. Lima: CIES, pp. 79-80.

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2013). *Atlas Comparativo de la*

*Defensa en América Latina desarrollado*. Recuperado de

<http://www.resdal.org/atlas/atlas-libro.html>

Resolución SBS N° 1445-2010. (2010). *Modificación del reglamento para la evaluación y*

*clasificación del deudor y la exigencia de provisiones y el reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de crédito*. Diario Oficial de la República del Perú.

Resolución SBS N° 14353-2009. (2009). *Modificaciones al manual de contabilidad*

Diario Oficial de la República del Perú. Recuperado de

<http://intranet1.sbs.gob.pe/IDXALL/FINANCIERO/DOC/RESOLUCION/PDF/14353-2009%20ANEXO.R.PDF>

Resolución SBS 808-2003. (2003). *Modificaciones a la Norma sobre Clasificación del*

*Deudor y de Provisiones*. Diario Oficial de la República del Perú. Recuperado de

[www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/sf\\_csf/0808-2003.doc](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/sf_csf/0808-2003.doc)

Rowe, A.J., Mason, R.O; Dickel, K. E., Mann, R.B. & Mockler, R. J. (1994). *Strategic management: A methodological approach* (4th ed.), Reading, MA: Madison-Wesley

Superintendencia de Banca, Seguro y AFP' [SBS]. (2009). *Aspecto regulatorio y alcance del Sistema financiero*. Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/memo2009\(2\\_06\\_2010\).pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/memo2009(2_06_2010).pdf)

Superintendencia de Banca, Seguro y AFP' [SBS]. (2013). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los Sistema Financiero, de Seguros y Pensiones*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguro y AFP' [SBS]. (2014a). *Estadísticas del Sistema Financiero*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148)

Superintendencia de Banca, Seguro y AFP' [SBS]. (2014b). *Evolución del Sistema Financiero*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/SF-2103-di2013.PDF>

Universidad San Martín de Porres. (2010). *El árbol de la mostaza: historia de las microfinanzas*. Recuperado de [http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/el\\_arbol\\_mostaza\\_microfinanzas\\_web.pdf](http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/el_arbol_mostaza_microfinanzas_web.pdf)

Vera, R. (2011). *La Competitividad en el Perú: situación y agenda pendiente* en Revista Moneda, 11 de Noviembre de 2011. N° 149. Recuperado <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2013). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de [www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)

## Apéndice A: Cuestionario sobre Administración y Gerencia

---

### Cuestionario 1: MBA Jaime Molina Vélchez, Ex Gerente General de una CRAC y Consultor de Microfinanzas

---

- |  |   |
|--|---|
| 1. ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?   | Si pues aparte de ser una herramienta de gestión es una exigencia de la SBS si es IMF supervisado.  |
| 2. ¿Se tienen una visión, misión y objetivos estratégicos establecidos?  | Si por la respuesta anterior  |
| 3. ¿Se desarrollan pronóstico, de ventas, producción, financieros, u otros?  | Si es IMF supervisado tiene que hacerlo necesariamente por exigencia normativa.   |
| 4. ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?   | Eso es parte del plan estratégico y su seguimiento y control.   |
| 5. ¿Se revisa la estructura de la organización frecuentemente?   | Siempre que cambie la misión o los objetivos estratégicos, o los resultados no sean los esperados.  |
| 6. ¿Es adecuado el diseño organizacional?  | Sólo si los resultados son los esperados.   |
| 7. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?  | A nivel gerencial si, a nivel operativo observo deficiencias.   |
| 8. ¿Se cumplen los principios de Fayol: Unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control, y delegación de autoridad? | En IMF de tamaño pequeño sí, pero IMF o grandes tiene una estructura matricial donde no se cumplen literalmente los principios de Fayol               |
| 9. ¿Es alta la moral y la motivación de los trabajadores?  | Sera alta en la medida de cumplimiento de metas comerciales y de riesgos. Por la situación de la industria y la mora, la motivación debe estar media. |
| 10. ¿El ambiente de trabajo y el clima laboral es bueno?   | En mi opinión sólo en la IMF grandes.   |
| 11. ¿Las comunicaciones son efectivas?   | Considero que sí.   |
| 12. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?  | En la medida que tienen parte fija y parte variable, sí.  |
| 13. ¿Las relaciones laborales son productivas?   | Considero que sí.   |
| 14. ¿Los premios y castigos son administrados adecuadamente?   | En la medida que sean transparente y bajo medidas objetivas, si   |
| 15. ¿Existen líneas de carrera para los funcionarios y empleados?  | Si en la mayoría de IMF.  |
| 16. ¿Las medidas de seguridad e higiene industrial se cumplen?   | Si  |
| 17. ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad y de costos son eficientes?                                | Están en proceso, a pesar de la supervisión de la SBS.  |
| 18. ¿Los gerentes han probado su capacidad gerencial y de liderazgo?   | No  |
-

## Apéndice B: Cuestionario sobre Recursos Humanos

---

### Cuestionario 2: MBA Jaime Molina Vílchez, Ex Gerente General de una CRAC y Consultor de Microfinanzas

---

- |  |   |
|--|---|
| 1. ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional?<br>¿Se miden?      | Solo en las microfinancieras grandes            |
| 2. ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?                  | Ídem al anterior                                |
| 3. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones? | Ídem al anterior                                |
| 4. ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?                             | Si en la mayoría, pero sólo para hacer manuales |
| 5. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?                     | SI  |
| 6. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?                  | Solo en IMF grandes                             |
| 7. ¿Se cuenta con una política de promociones y línea de carrera?                | Solo en IMF grandes                             |
| 8. ¿Se cuenta con una política de incentivos?                                    | Si en la mayoría                                |
| 9. ¿Se cuenta con una política de tercerización o services?                      | Si en la mayoría                                |
| 10. ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?          | Si en la mayoría                                |
| 11. ¿Se cuenta con una política de higiene y seguridad industrial?               | Si por aspectos normativos                      |
| 12. ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?                      | Solo en la IMF grandes                          |
-

## Apéndice C: Cuestionario sobre Operaciones & Logística e Infraestructura

### Cuestionario 3: MBA Jaime Molina Vélchez, Ex Gerente General de una CRAC y Consultor de Microfinanzas

---

- |  |  |
|--|--|
| 1. ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?       | Normalmente no son certificados ni homologados por ello no puedo dar una respuesta categórica. |
| 2. ¿Son los procesos productivos controlados y corregidos, acordemente, con frecuencia?      | Saldos 4 IMF el resto no lo hace.  |
| 3. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de inventarios?                   | Por la poca envergadura de este tema considero que sí.   |
| 4. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de calidad?                       | Como mencioné solo considero a 4 IMF que tienen sistema de gestión de calidad.                 |
| 5. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?                        | En la grandes IMF sí.  |
| 6. ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de los activos fijos productivos?            | En la mayoría no existen políticas sobre este tema.  |
| 7. ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?   | Solo en la IMF grandes   |
| 8. ¿Está la planta distribuida productivamente?  | Salvo 04 grandes IMF. El resto no conozco que lo haga.   |
| 9. ¿Se hacen re-layouts con frecuencia?  | No.  |
| 10. ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?                         | Considero que sí.  |
| 11. ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?  | No.  |
| 12. ¿Se desarrollan estudios de tiempo y movimientos?  | No. Salvo en las IMF grandes   |
| 13. ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?                    | Si en la IMF grandes.  |
| 14. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado? | Si y deben de estarlo.   |
| 15. ¿La manipulación de materiales es eficiente y productiva, en general?                    | Si se trata del uso del dinero sí.   |
| 16. ¿Se realizan programaciones de la producción usando técnicas modernas de administración? | Entendido en el proceso de dar servicios financieros, salvo 04 IMF sí, el resto no.            |
| 17. ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?         | En la mayoría sí.  |
| 18. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?                          | Por aspectos normativos sí.  |
| 19. ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?  | Sí.  |
-

## Apéndice D: Cuestionario sobre el Sistema de Información y Comunicaciones

Cuestionario 4: MBA Alberto Timoteo, Gerente TI de una Cooperativa de Ahorro y Crédito

- |  |   |
|--|---|
| 1. ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?   | No regularmente. Usualmente usan reportes aislados que van evolucionando en el tiempo y con las necesidades.  |
| 2. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de sistemas de información y comunicaciones?  | Básicamente Sí. Involucra esfuerzo de entrenamiento, refuerzo y conciencia, pero básicamente sí. No como se debería. Implica recursos que usualmente son escasos.   |
| 3. ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?  | Mínimamente eficientes. Depende del presupuesto. Las Cajas Municipales grandes, por su tamaño, quizá tengan mejores presupuestos, pero no se asemejan a lo que tienen los bancos.   |
| 4. ¿La administración de los sistemas de información es productiva?  | No. Los niveles jefaturales en las IMF tienden a actividades más de soporte más no a perfiles gerenciales.<br>De los sistemas principales con mucha probabilidad. Sin embargo, cuando se crean nuevos sistemas por nuevas necesidades sufren de arquitecturas |
| 5. ¿Están el sistema y la data actualizada permanentemente?  | robustas que garanticen integridad en la información. Es decir, pueden tener diversas bases de datos con información desplegada y desorganizada generando riesgo operativo. Sucede hasta en los bancos.   |
| 6. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?  | Depende de la pericia de los diseños y programadores. Es la idea pero es muy variable y depende del presupuesto asignado a los profesionales.   |
| 7. ¿Se actualizan estos sistemas frecuentemente?   | De acuerdo a su necesidad, sí.  |
| 8. ¿Se cuenta con una constante capacitación al personal del sector en los nuevos aspectos de comunicación e información?  | . No. Depende de altos presupuestos y en Perú no hay literatura ni empresas para altos niveles de capacitación.   |
| 9. ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones? | No. Es más reactivo.  |
| 10. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?  | No, son perfiles jefaturales y de soporte.  |
| 11. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?   | No. Depende de presupuestos.  |
| 12. ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?   | No planificado. Solo existen presupuestos operativos más no estratégicos.   |

## Apéndice E: Cuestionario sobre Tecnología, Investigación y Desarrollo

### Cuestionario 5: MBA Alberto Timoteo, Gerente TI de una Cooperativa de Ahorro y Crédito

|   |   |
|---|---|
| 1. ¿Cuenta el sector con capacidades de investigación y desarrollo?   | Dependiendo de sus presupuestos y orientación al largo plazo. Normalmente en micro-finanzas no.   |
| 2. ¿Se asignan los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad?                                    | No  |
| 3. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo del sector?                                   | Sí, pero no son usuales   |
| 4. ¿Esta actividad está integrada eficientemente a las organizaciones y se considera estratégica en los planes? | Es estratégica pero no es vista de esa forma. Son aplicadas como desarrollo de necesidades para el corto plazo. El perfil de los jefes de sistemas y los presupuestos son modestos. |
| 5. ¿Se terceriza esta actividad, toda o parte de la misma?  | De ambas formas.  |
| 6. ¿Los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?   | Son más productos y procesos adaptados a necesidades de corto plazo   |
| 7. ¿Los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?                                | Si  |
| 8. ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en el sector?   | La tecnología existe pero por presupuestos y visión tecnológica de los jefes y accionistas no se ve así.  |
| 9. ¿Es moderna la tecnología productiva y, contribuye a la productividad total?                                 | Las que usan normalmente está retrasada de los referentes: los bancos.  |
| 10. ¿La gerencia y funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo con la experiencia necesaria?        | No  |
| 11. ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?                 | No  |
| 12. ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?                                       | No  |