

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

**DIAGNOSTICO PARA LAS ENTIDADES MICROFINANCIERAS EN LA
ZONA NORTE DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Sra. Burgos Oliveros, Sara Libertad

Sr. Pajares Shiozawa, César Augusto

Sr. Sánchez Povis, Abelardo Favio

Asesor: Profesor Aguilar Rengifo, Juan Manuel

Surco, Noviembre del 2008

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro mayor aprecio y gratitud a los profesores:

Juan Manuel Aguilar Rengifo, por haber sido nuestro guía y por su constante y cuidadoso asesoramiento durante todo el proceso de investigación.

Juan O' Brian, por su valioso apoyo al iniciar la presente tesis y por sus útiles consejos y sugerencias.



DEDICATORIAS

A Zoraida, mi madre, y a mi hijo Alessandrito, por ser las razones de mi vida.

Sara Burgos



A mi esposa, Karym, por su apoyo.

Cesar Pajares

A mi madre, Rosa Amelia, guía y orgullo de mi vida.

A la Virgen de La Puerta, por sus bendiciones.

Abelardo Sánchez

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio propone alternativas para las Instituciones Microfinancieras del Norte del Perú, como respuesta a la incursión de nuevos competidores en el sector microfinanciero. La implementación de éstas les permitirá seguir siendo entidades viables, capaces de afrontar con éxito la actual coyuntura y posibles escenarios posteriores.

Por lo tanto, la creación y mejora de productos, servicios, canales y puntos de atención, búsqueda de nuevos segmentos, nichos de mercados, implementación de programas de fidelización de clientes, cambios en los procesos internos (con una normatividad más flexible por parte de los entes supervisores y reguladores), entre otras, son variables indispensables para que las Instituciones Microfinancieras puedan seguir apoyando de una manera sostenible a un gran sector de la población del país.

En los últimos años, el ingreso de la Banca y de otras entidades financieras a este sector del mercado han demostrado ser una opción adicional de financiamiento para los microempresarios y clientes potenciales. Pero, no necesariamente han hecho crecer a este mercado, sino que desde que iniciaron sus operaciones, tan sólo tomaron un porcentaje del que ya existía en las carteras de las entidades microfinancieras especializadas. Este porcentaje ha seguido aumentando a través de diversas estrategias, tales como campañas de atracción a los mejores clientes, reclutamiento del personal calificado y con gran experiencia en este sector (perteneciente a las entidades microfinancieras que, con anterioridad, fueron la única alternativa de apoyo de las pequeñas y medianas empresas), etc.

Por otro lado, de acuerdo a la información brindada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs y el Banco Central de Reserva del Perú, a diciembre 2007, se observa que la variación en las operaciones financieras dentro del sector financiero nacional ha evolucionado de manera más notoria en la zona norte del país. Esto debido al desarrollo y crecimiento de los diversos sectores de la economía. Es precisamente en los departamentos de La Libertad, Piura, Lambayeque y Tumbes donde se hace más notorio este hecho. Asimismo, a diciembre del mismo año, el grado de bancarización evoluciona en mayores porcentajes en los mismos departamentos: La Libertad, 13%; Lambayeque, 16%; Piura, 18% y Tumbes, 19%.

Finalmente, el desarrollo del presente Análisis Estratégico se ha sustentado en la aplicación de herramientas estratégicas, tales como el Modelo de la Cinco Fuerzas de Michael Porter y el Análisis Externo e Interno, orientados en este caso al Sector Microfinanzas. Si bien la Metodología aplicada es de carácter descriptivo, los resultados obtenidos permiten sugerir algunas alternativas de referencia para las Entidades Microfinancieras, de forma tal que las aprovechen en su crecimiento y desarrollo, especialmente ante el ingreso de la Banca y otros Competidores en el Sector Microfinanciero de la Zona Norte del Perú.

ABSTRACT

The following research study proposes alternatives for the Micro-financial Institutions of the Northern Peru, as a response to the arrival of new competitors in the micro-financial sector, and this way continue being considered as viable entities that successfully face the environment in which they perform and possible future scenarios. Therefore, the creation and improvement of new products, services, sources of attention, seek of new segments, new market possibilities, setting of new loyalty programs of clients, changes in the intern processes, and trusting in newer and more flexible norms by the supervising and regulating entities, among others; are important variables for the Micro-financial Institutions to continue supporting this huge sector of population of the country.

In the last few years, the Banking income and of other financial entities from this sector have demonstrated to be an additional option of financing for the small companies and potential clients; but they did not necessarily create the increase of this market; however, since they started operations, they have taken a small percentage from the already existing one in benefit of the portfolios of the specialized micro-financial entities, which, as part of their strategies, have increased by using campaigns for capturing the best clients, the recruiting of qualified personnel, who have experience in the field and who belong to micro-financial entities; the ones that were before the only alternative of support of the small and medium-sized companies.

On the other hand, according to the offered information by Supervision of Bank, Securities and AFP's and the Central bank of Reserve of Peru, to December 2007, it is observed that the variation of the financial operations within the national financial sector have evolved notoriously in the northern part of the country, because of the development and growth of the diverse economical sectors, the same that can be seen in departments such as La Libertad, Piura, Lambayeque and Tumbes. Likewise, the degree of banking has increased its percentage in the same departments: La Libertad 13%, Lambayeque 16%, Piura 18% and Tumbes 19%.

Finally, the development of the present Strategic Planning had been based on the application of strategic tools, like the Model of the Five Strengths of Michael Porter and the External and Internal Analysis, all of them oriented to the performance of this study of the Micro-financial Sector. The applied Methodology is descriptive, which helped the reach of conclusions and results and pretends suggesting some referential alternatives for the Micro-financial Entities in its growth and development, before the arrival from the banking and Other Competitors in the Micro-Financial Sector of the Northern Area of Peru.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Reseña.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Justificación del Tema	2
1.4 Alcance de la Tesis.....	3
1.5 Objetivos de la Tesis.....	3
1.6. Metodología de Investigación.....	4
1.7 Límites de la Investigación.....	5
1.8 Estructura de la Tesis.....	6
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL	8
2.1 Concepto de Microfinanzas.....	8
2.2 Antecedentes Históricos en las Microfinanzas	13
2.3 La Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa.....	15
2.4 Definición de Pequeña y Microempresa en el Perú.....	17
2.5 Estimación del Número Total de las Pequeña y Mediana Empresa.....	17
2.6 Distribución de las Pequeña y Mediana Empresa.....	19
2.7 Composición PYME, según Formalidad Tributaria.....	20

2.8 Distribución de la PYME por Actividad Económica.....	21
2.9 Herramientas de Análisis Estratégico.....	22
2.10 Herramientas para la Generación y Elección de Estrategias.....	45
2.11 Resumen del Capítulo.....	51
CAPÍTULO III: LAS MICROFINANZAS EN EL MUNDO.....	52
3.1 Las Microfinanzas en el Entorno Internacional.....	52
3.2 Las Microfinanzas en Europa.....	55
3.3 Resumen del Capítulo.....	62
CAPÍTULO IV: LAS MICROFINANZAS EN AMÉRICA LATINA.....	63
4.1 Características del Modelo Latinoamericano.....	65
4.2 El Costo Total de Endeudamiento y la Tasa de Interés.....	69
4.3 El Crédito No lo es Todo.....	70
4.4 Existencia de Instituciones Viables.....	70
4.5 La Gobernabilidad Importa.....	71
4.6 El Marco Regulatorio es Insuficiente.....	71
4.7 La Institución y el Instrumento.....	72
4.8 Resumen del Capítulo.....	80
CAPÍTULO V: LAS MICROFINANZAS EN EL PERÚ.....	81

5.1 Intencionalidad de la Banca y su Ingreso al Segmento de las Microfinanzas.....	84
5.2 Resumen del Capítulo.....	117
CAPÍTULO VI: LAS MICROFINANZAS EN EL NORTE DEL PERÚ.....	118
6.1 El crecimiento y Desarrollo de las Microfinancieras.....	119
6.2 Departamento de La Libertad	119
6.3 Departamento de Lambayeque.....	124
6.4 Departamento de Piura.....	129
6.5 Departamento de Tumbes	133
6.6 Opiniones de Funcionarios Representantes de Entidades Financieras del País y del Norte del Perú.....	138
6.7 Resumen del Capítulo.....	138
CAPÍTULO VII: PROCESO ESTRATEGICO.....	139
7.1 La Evaluación Externa.....	139
7.2 El Modelo de la Estructura del Sector.....	145
7.3 El Análisis Competitivo.....	147
7.4 La Evaluación Interna	149
7.5 Estrategias en Acción.....	154
7.6 Herramientas para la Generación y Elección de Estrategias.....	157

7.7 Estrategias Seleccionadas.....	177
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	178
8.1 Conclusiones.....	178
8.2 Recomendaciones.....	180
REFERENCIAS.....	183
LISTA DE ABREVIATURAS	186
GLOSARIO.....	189
Apéndice A. Entrevista al Doctor Humberto Meneses Arancibia – Presidente Ejecutivo del Banco de la Nación	191
Apéndice B. Entrevista al Economista Javier Morales Pereyra – Administrador de Caja Nor Perú, Agencia Chepén.....	193
Apéndice C. Entrevista al Licenciado Wilmer Enrique Infante Pollack – Gerente de Créditos de Caja Trujillo.....	199
Apéndice D. Entrevista al Doctor Felipe Portocarrero, Phd en Sociología, Universidad de París V, Francia, Experto en Microfinanzas a Nivel Nacional y Región Latinoamérica	204
Apéndice E. N° de Pymes e Independientes por Departamentos	211

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Crédito Banca y Crédito Microfinanzas</i>	10
Tabla 2. <i>Estimación del Número Total de PYMES a Diciembre 2006 (sin incluir Independientes o Autoempleo)</i>	18
Tabla 3. <i>Estimación del Número Total de PYMES a Diciembre 2006 (incluyendo Independientes o Autoempleo)</i>	19
Tabla 4. <i>Variables políticas, gubernamentales y legales</i>	25
Tabla 5. <i>Variables económicas y financieras</i>	27
Tabla 6. <i>Variables sociales, culturales y demográficas</i>	28
Tabla 7. <i>Variables tecnológicas y científicas</i>	30
Tabla 8. <i>Variables ecológicas y ambientales</i>	31
Tabla 9. <i>Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	35
Tabla 10. <i>Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	39
Tabla 11. <i>Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	42
Tabla 12. <i>Posición estratégica de las organizaciones por su ubicación en la Matriz GE</i>	49
Tabla 13. <i>Incremento de número de clientes Junio 2007</i>	87
Tabla 14. <i>Créditos Directos por Tipo</i>	98
Tabla 15. <i>Créditos Comerciales y MES por Sector Económico</i>	101

Tabla 16. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de La Libertad, a Diciembre 2001</i>	120
Tabla 17. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Diciembre 2001</i>	121
Tabla 18. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Diciembre 2001</i>	121
Tabla 19. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de La Libertad, a Mayo 2008</i>	122
Tabla 20. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Mayo 2008</i>	123
Tabla 21. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Mayo 2008</i>	123
Tabla 22. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Lambayeque, a Diciembre 2001</i>	125
Tabla 23. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Diciembre del 2001</i>	126
Tabla. 24. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Diciembre 2001</i>	126
Tabla 25. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Lambayeque, a Mayo 2008</i>	127

Tabla 26. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Mayo 2008</i>	128
Tabla 27. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Mayo 2008</i>	128
Tabla 28. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Piura, a Diciembre 2001</i>	130
Tabla 29. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura, a Diciembre del 2001</i>	131
Tabla. 30. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura, a Diciembre 2001</i>	131
Tabla 31. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Piura, a Mayo 2008</i>	132
Tabla 32. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura, a Mayo 2008</i>	133
Tabla 33. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura, a Mayo 2008</i>	133
Tabla 34. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Tumbes, a Diciembre 2001</i>	134
Tabla 35. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Diciembre del 2001</i>	134

Tabla 36. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Diciembre 2001</i>	134
Tabla 37. <i>Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Tumbes, a Mayo 2008</i>	136
Tabla 38. <i>Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Mayo 2008</i>	137
Tabla 39. <i>Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Mayo 2008</i>	137
Tabla 40. <i>Matriz de evaluación del Factor Externo de las Entidades Microfinancieras del Norte del País</i>	144
Tabla 41. <i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector de las Microfinanzas del Norte del País</i>	148
Tabla 42. <i>Matriz de evaluación del Factor Interno de las Entidades Microfinancieras del Norte del País</i>	153
Tabla 43. <i>Matriz de estrategias FO: Explotar</i>	158
Tabla 44. <i>Matriz de estrategias DO: Buscar</i>	159
Tabla 45. <i>Matriz de estrategias FA: Confrontar</i>	160
Tabla 46. <i>Matriz de estrategias DA: Evitar</i>	161

Tabla 47. <i>Hoja de Trabajo de la Matriz PEYEA</i>	164
Tabla 48. <i>Tabla de los Productos de la IMFs</i>	167
Tabla 49. <i>Matriz de Decisión de Estrategia</i>	172
Tabla 50. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE)</i>	174
Tabla 51. <i>Matriz de Rumelt</i>	175
Tabla 52. <i>Estimación del N° de Pymes e Independientes por Departamento a Diciembre 2006</i>	211



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Distribución PYME por tamaño de Empresa, Diciembre 2006.....	1
<i>Figura 2.</i> Composición PYME según Formalidad Tributaria, a Diciembre 2006.....	21
<i>Figura 3.</i> Distribución de la PYME por Actividad Económica, a Diciembre 2006.....	22
<i>Figura 4.</i> El modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	36
<i>Figura 5.</i> Elementos de la Estructura de la Industria en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	37
<i>Figura 6.</i> Estrategias Genéricas Competitivas.....	43
<i>Figura 7.</i> Matriz de la Gran Estrategia	48
<i>Figura 8.</i> Departamentos más bancarizados en el Perú, a diciembre 2007	87
<i>Figura 9.</i> Crecimiento anual de los Activos.....	94
<i>Figura 10.</i> Crecimiento anual de los créditos directos.....	95
<i>Figura 11.</i> Crecimiento anual de los créditos directos por Tipo – Caja Municipales....	97
<i>Figura 12.</i> Crecimiento anual de los créditos directos por Tipo–Caja Rurales.....	97
<i>Figura 13.</i> Crecimiento anual de los créditos directos por Tipo – EDPYME.....	98
<i>Figura 14.</i> Créditos Comerciales y MES por Sector Económico Caja Municipal	100
<i>Figura 15.</i> Créditos Comerciales y MES por Sector Económico Caja Rural.....	100
<i>Figura 16.</i> Créditos Comerciales y MES por Sector Económico EDPYME.....	101

<i>Figura 17.</i> Evolución de los Depósitos.....	103
<i>Figura 18.</i> Depósitos del Público - Caja Municipal – Ahorro y Plazo.....	104
<i>Figura 19.</i> Depósitos del Público-Caja Rural–Ahorro y Plazo.....	104
<i>Figura 20.</i> Evolución de los Adeudos.....	105
<i>Figura 21.</i> Crecimiento Anual Patrimonial.....	106
<i>Figura 22.</i> Apalancamiento.....	108
<i>Figura 23.</i> Cartera Atrasada / Créditos Directos.....	109
<i>Figura 24.</i> Cartera Refinanciada y Reestructurada / Créditos Directos.....	110
<i>Figura 25.</i> Provisiones / Cartera Atrasada.....	111
<i>Figura 26.</i> Gastos Administrativo / Créditos Directos e Indirectos.....	112
<i>Figura 27.</i> Depósitos / Créditos Directos.....	113
<i>Figura 28.</i> Margen Financiero / Ingresos Financieros.....	114
<i>Figura 29.</i> Utilidad Anualizada / Patrimonio Promedio	115
<i>Figura 30.</i> Ratio de Liquidez en Moneda Nacional.....	116
<i>Figura 31.</i> Ratio de Liquidez en Moneda Extranjera.....	117
<i>Figura 32.</i> Estrategias Competitivas Genéricas de las Entidades Microfinancieras del Norte del País.....	157
<i>Figura 33.</i> Matriz PEYEA de las Entidades Microfinancieras del Norte del País.....	166

Figura 34. Matriz BCG de las Entidades Microfinancieras del Norte del País.....168

Figura 35. Matriz IE de las Entidades Microfinancieras del Norte del País.....169

Figura 36. Matriz de la Gran Estrategia de las Entidades Microfinancieras del Norte del País.....171



CAPITULO I

INTRODUCCION

La existencia de las entidades microfinancieras en el Perú es reconocida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs desde la década de los años ochenta por su colaboración con el segmento microempresa; el cual se sigue manteniendo hasta hoy en día.

1.1 Reseña

Según Información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's , a diciembre de 2007 en el Sector Microfinanzas de la Zona Norte del Perú existieron más de siete Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME), seis Cajas Municipales, tres Cajas Rurales y otro número de Organismos no Gubernamentales, ONG's. Asimismo, en esta zona del Perú, las Instituciones Microfinancieras (IMF's) gozan de buena aceptación, tanto en operaciones de ahorro como en las de créditos, tienen alrededor del 35% de participación del mercado microfinanciero de cada departamento correspondiente al presente estudio.

1.2 Planteamiento del Problema

En el transcurso de los últimos años, ha ingresado la banca comercial ofreciendo sus servicios financieros al sector de la pequeña y mediana empresa. Antes de ello, este sector sólo era atendido por entidades microfinancieras como las Cajas Municipales, Cajas Rurales y EDPYMES, tanto en el financiamiento de sus negocios como en otros servicios más. Las microfinancieras promovieron una cultura de cumplimiento de deudas entre sus clientes; con el objetivo de formarlos como sujetos de crédito,

asimismo, dieron especial consideración al ahorro en pequeñas cantidades, el llamado micro ahorro. Por estas razones este segmento de clientes ha crecido sostenidamente y con gran proyección, para sustento de sus propias familias y del mismo sector financiero.

El ingreso de nuevos competidores en el rubro de las microfinanzas, ha sido considerado como una amenaza para las empresas financieras dedicadas a este sector, ya que estaría peligrando su futuro desarrollo y crecimiento, debiendo determinar y establecer acciones oportunas para afrontar con éxito este nuevo panorama competitivo, ó tal vez evaluar una eventual escenario de absorción ó fusión entre entidades financieras.

1.3 Justificación del Tema

En los últimos años, el ingreso de la Banca y otros competidores al sector microfinanzas; han demostrado ser una opción más de financiamiento para los microempresarios y clientes potenciales; pero en un principio este ingreso ha significado la disminución de las carteras de clientes de las microfinancieras, mas no el crecimiento de este mercad; llevando gran cantidad de sus mejores clientes; muchas veces atraído con tasas de interés mas bajas en el otorgamiento de créditos ó comprando deudas anteriormente adquiridas las Institución Microfinanciera (IMF) a la que pertenecían, el sobre endeudando del cliente también estaba presene, lo que hacía peligrar el cumplimiento de sus compromisos y al mismo sistema financiero. Otra consecuencia de este ingreso ha sido llevar a los mejores profesionales de dichas entidades, los que contaban con amplia experiencia en este segmento; entre diversos factores que han sido determinantes para plantear la necesidad de analizar la realidad de

esta parte del sistema financiero y las posibles alternativas que puedan adoptar las entidades microfinancieras para afrontar con éxito tal situación.

1.4 Alcance de la Tesis

El presente estudio pretende plantear alternativas para que las IMF's sigan siendo entidades viables y puedan afrontar positivamente este nuevo reto; pues la posible desaparición de muchas de ellas implicaría poner en riesgo a los clientes actuales y los potenciales; ya que, no todas las micro empresas son sujetos de crédito para la banca tradicional y/o nuevos competidores. Es en este sentido que la creación de nuevos productos y servicios, canales de atención, búsqueda de nuevos segmentos, nichos de mercados y mejora de sus costos, son temas indispensables para que las IMF's puedan seguir apoyando de una manera sostenible a este gran sector de la población.

1.5 Objetivos de la Tesis

1.5.1 Objetivo General

Proponer un Análisis Estratégico, el que brinde apoyo a las Entidades Microfinancieras, para plantear su crecimiento y desarrollo, ante el ingreso de la Banca y otros competidores en el sector Microfinanciero.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Conocer cómo es que en la actualidad se desarrollan los mercados microfinancieros en el mundo y en la región Latinoamérica.
2. Conocer cómo han ido evolucionando los mercados microfinancieros en el Perú

y en su Zona Norte, en los últimos años.

3. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector

microfinanciero en la zona norte del Perú.

4. Visualizar las perspectivas de las microfinanzas en la zona norte del Perú y la

región, identificando los actores más dinámicos, sus estrategias y actividades

para los próximos años.

e. Plantear retos a largo plazo para las entidades microfinancieras, los mismos que

servirán de guía para hacerlas más competitivas en su sector.

1.6 Metodología de Investigación

La metodología aplicada es de naturaleza descriptiva. El estudio busca caracterizar fenómenos, situaciones, contextos y eventos que reflejan la realidad del sector microfinanciero; asimismo, se especifica las propiedades y/o características de las entidades microfinancieras y del sector que las engloba. Por otro lado, brinda alcances sobre los perfiles de personas, grupos, entidades que constituyen los nuevos segmentos o mercados; estos perfiles se elaboraron como resultado del análisis de este sector.

Adicionalmente se indican los procesos, estrategias u objetivos que, producto del análisis, se encuentran relacionados con el sector microfinanciero y la competencia en el norte del país.

1.7 Limitaciones de la Investigación

En la presente investigación el análisis estratégico es concebido como una herramienta de apoyo a las entidades microfinancieras en la búsqueda de su crecimiento y desarrollo, aquí radican sus límites. Pero, más allá de todo esto, se ha debido manejar ciertas limitaciones de orden burocrático, en relación al acceso a la información. La investigación no ha podido conocer las estrategias propias de cada institución financiera, que son de estricto conocimiento de sus directivos y a las cuales no se ha podido tener acceso.

1.8 Estructura de la Tesis.

La tesis en estudio presenta la siguiente estructura:

1. El Capítulo II muestra las herramientas necesarias para fundamentar el desarrollo, interpretación de resultados y análisis, respecto a las estrategias a implementar por parte de las entidades microfinancieras ante el ingreso de la banca y otros competidores en el sector microfinanciero del norte del país; también se conocerá el concepto de las microfinanzas, su importancia dentro de la actividad económica, sus características y alcance.
2. En el Capítulo III muestra y describe a las microfinanzas en el mundo, la importancia internacional que ha cobrado en las últimas décadas, sus características y alcances de acuerdo a las zonas donde se desarrollan, pudiéndose observar diferencias entre África, Europa y América. Además, se muestran algunos ejemplos de entidades microfinancieras y sus factores críticos de éxito

3. En el Capítulo IV describe la evolución y crecimiento de las microfinanzas en la región, sus características y alcance del modelo latinoamericano, su apoyo en la economía de los países que lo comprenden.
4. En el Capítulo V se muestran los antecedentes de las microfinanzas en el Perú, las intenciones de la banca comercial al ingresar a este nuevo mercado y un análisis de la situación actual de los distintos tipos de entidades microfinancieras; así mismo muestra la importancia de las microfinanzas en la economía del Perú, su porcentaje de participación, el número de clientes obtenido en los últimos años, su influencia en el mercado laboral, la bancarización por departamentos, siendo los más bancarizados los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes.
5. En el Capítulo VI se describe el porque la importancia de las microfinanzas en la zona norte del país, el crecimiento de las entidades microfinancieras en número y saldo de colocaciones y captaciones, en un período de análisis a partir del año 2001 a mayo del 2008.
6. En el Capítulo VII se analiza el entorno externo, tanto general como sectorial, e interno de las entidades microfinancieras, terminando con las matrices que sintetizan el análisis realizado, basándose en el marco conceptual plasmado en el Capítulo II, considerando en este estudio aquellos conceptos, referencias, análisis y herramientas de estudio situacional, así como evaluaciones y conclusiones que resultan de la aplicación del mismo
7. Finalmente, en el Capítulo VIII se muestran las conclusiones y

recomendaciones del análisis realizado en los capítulos previos.



CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual considerado en este estudio provee conceptos y referencias para interpretar los resultados del presente análisis. Se recurre a herramientas de estudio situacional, así como a evaluaciones y afinaciones adecuadas para el análisis de las entidades microfinancieras en la Zona Norte del país.

2.1 Concepto de las Microfinanzas

Se entiende por microfinanzas a todas aquellas acciones orientadas a brindar productos y servicios financieros a personas de bajos ingresos, especialmente a los pobres. Las instituciones que realizan estas actividades son denominadas: Instituciones Microfinancieras (IMF's). Se les puede definir de diversas formas: Unión de Crédito, Banco Comercial Pequeño, Organización No Gubernamental Financiera, Cooperativa de Crédito, Cajas Municipales, Cajas Rurales, entre otras. Todas proveen servicios financieros a los pobres (*Consultative Group to Assist the Poor [CGAP], 2003*). Tales servicios incluyen otorgamiento de créditos, instrumentos de ahorro y de pago, entre otros.

En numerosas oportunidades se utiliza el término microfinanzas en un sentido mucho más limitado, haciendo referencia únicamente a la provisión de microcréditos para pequeños negocios informales de microempresarios. Sin embargo, los clientes de las IMF's no son sólo microempresarios que buscan financiamiento para sus negocios, sino el ahorro también está dentro de sus operaciones. El rango de servicios financieros provistos por las IMF's ha crecido más allá y actualmente brinda mayor cantidad de nuevos servicios y productos financieros, incluyendo la captación de

ahorros, transferencias de dinero y seguros (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2005).

El microcrédito incentiva el desarrollo de un espíritu emprendedor al facilitar el crecimiento y desarrollo de nuevos negocios. El hecho de obtener un crédito permite a la gente sentirse económicamente independiente y, como consecuencia, tiene una mayor participación en la sociedad.

2.1.1 Microcrédito y Crédito Convencional

El microcrédito es otorgado por una institución microfinanciera (IMF) a una persona natural o jurídica o grupo de prestatarios. La mayoría de las veces estas personas no cuentan con documentación o registros formales que respaldan sus ingresos o capacidad de pago, ni con garantías reales registradas. Es por eso que hay diferencias sustanciales con la banca tradicional, en lo que respecta a la metodología crediticia, la cartera de préstamos y la estructura de gobierno. Las diferencias más saltantes se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Crédito Banca y Crédito Microfinanzas

ÁREA	CRÉDITO BANCA	CRÉDITO MICROFINANZAS
Metodología crediticia	<p>Basada en garantías.</p> <p>Mayor Documentación.</p> <p>Menor coeficiente de mano de obra (personal directo e indirecto).</p> <p>El servicio de los créditos suele atenderse con pagos mensuales, trimestrales o anuales.</p>	<p>Basada en la reputación.</p> <p>Menor documentación.</p> <p>Mayor coeficiente de mano de obra (personal directo e indirecto).</p> <p>El servicio de los créditos suele atenderse en diferentes períodos de pagos, con pagos diarios, semanales, mensuales ó bimensuales.</p>
Cartera de préstamos	<p>Menor número de préstamos.</p> <p>Préstamos de mayor monto.</p> <p>Garantizados.</p> <p>Plazo más largo de vencimiento.</p> <p>Morosidad variable.</p>	<p>Mayor número de préstamos.</p> <p>Préstamos de menor monto.</p> <p>No garantizados y garantizados.</p> <p>Plazo más corto de vencimiento.</p> <p>Morosidad variable.</p>
Estructura institucional (de instituciones financieras reguladas)	<p>Beneficio maximizado por accionistas institucionales e individuales.</p> <p>Creación mediante cesión de institución regulada existente.</p> <p>Organización centralizada con agencias y sucursales.</p>	<p>Principalmente, accionistas institucionales sin fines de lucro o del Estado.</p> <p>Creación por conversión de ONG o formación de nueva entidad.</p> <p>Organización centralizada y descentralizada, con agencias y sucursales.</p>
Costos Operativos	<p>Relativamente bajos.</p> <p>Gastos operativos variados: personal, infraestructura, servicios, publicidad, etc.</p>	<p>Altos, relativamente mayores en promedio a los costos de las finanzas tradicionales.</p>
Fondeo	<p>Depósitos del público, líneas externas, capital propio, obligaciones negociables, etc.</p>	<p>Con líneas de financiamiento, subsidios o préstamos con facilidades; capital propio. En etapas más avanzadas pueden captar depósitos (generalmente de bajo monto).</p>

Nota. Adaptado de Jansson y Wenner y Rock y Otero

Se ha encontrado un índice inferior de morosidad, con respecto a los productos de crédito convencional, y costos administrativos superiores pero que se ven compensados por un mayor rendimiento en los mayores intereses cobrados. Además, la práctica demuestra que las mujeres son mejores clientes para los microcréditos (*Yunus, 2003*). Y lo más interesante de todo: invierten sus ingresos en el bienestar de sus familias (*British Broadcasting Corporation, 2006*). Las IMF's han podido constatar que las mujeres son responsables de más del 90% de las labores domésticas (no toman, no juegan ni malgastan sus beneficios de otras formas) y los préstamos que reciben los reinvierten en sus negocios, pues buscan el bienestar de sus hijos, tanto en nutrición como en educación y en el hogar.

Esta situación contribuyó al diseño de productos por parte de diversas IMF's, con la finalidad de responder a sus necesidades: pequeños préstamos, procesos de solicitud muy sencillos, plazos cortos y tiempos de espera o de respuesta muy breves, e incluso costos de oportunidad, en el proceso de préstamos, más bajos que los de un programa orientado a varones (*Gramen Bank Group, 2002*).

Finalmente, es importante tener presente que si bien las IMF's siguen creciendo, aún existe un mercado insatisfecho, es decir muchas personas que aún no tienen acceso a este tipo de servicios.

Para medir el éxito de una IMF es necesario pensar en términos de sus logros con respecto a la misión con la que ha sido creada. En general, podríamos decir que los logros más importantes deberían cuidar los siguientes aspectos (*Delfines, Pailhé y Perón, 2006*):

1. Permanencia, para prestar servicios financieros a largo plazo.

2. Escala, para alcanzar un número suficiente de clientes.
3. Focalización, para llegar a la población objetivo que más lo necesita.

Asimismo, los investigadores Zeller y Meller (2002) sugieren en su libro *El Triángulo de las Microfinanzas* que hay tres variables o ángulos para medir el éxito de una entidad microfinanciera: autosostenibilidad financiera, alcance e impacto.

1. La Autosostenibilidad Financiera: Es una condición necesaria para lograr la permanencia, la misma que permitiría el ofrecimiento continuo de servicios financieros.

Para evaluar la Autosostenibilidad Financiera de una IMF se pueden usar las técnicas e instrumentos financieros conocidos de gestión financiera. Pareciera también que al medir la Autosostenibilidad financiera de una microfinanciera se estaría evaluando también la Escala, dado que para operar de forma constante y con eficiencia se requiere de un mínimo número de clientes.

2. El Alcance: Con el Alcance se intenta medir la Focalización; es decir, evaluar si se están cumpliendo con los objetivos de atención al público objetivo al cual decidieron atender.
3. El Impacto: Finalmente, con el Impacto se intenta comprobar si realmente la IFM está logrando cumplir cabalmente con su misión: si los créditos que se están otorgando están ayudando a la población objetivo a resolver los problemas de fondo, si ayuda a que sus clientes vayan saliendo del grado de pobreza en que se encontraban. Quizá por su dificultad de medida es la más

olvidada de las tres variables que proponen *Zeller y Meller (Delfines, Pailhé y Perón, 2006)*.

Evidentemente esta evaluación, desde los tres ángulos, debe realizarse en función de la misión y de los objetivos de cada IMF. Y sólo en función de ello, es que cada estudio sirve sólo para la institución y nada más que para ella (*Zeller y Meyer, 2007*).

2.2 Antecedentes Históricos en las Microfinanzas

Durante las últimas décadas, muchos programas de apoyo a la pequeña y microempresa se han diseñado con el propósito de canalizar fondos a los estratos más pobres de la sociedad. Esta estrategia se contrapuso a los esquemas de desarrollo prevaecientes desde finales de la segunda guerra mundial y hasta los años setenta, período durante el cual el interés principal de las políticas para la promoción de desarrollo económico consistió en transferir gran cantidad de fondos a los países del tercer mundo, pues se suponía que el principal obstáculo al desarrollo económico era la falta de capital. Durante esa época se financiaron grandes proyectos de infraestructura y plantas industriales enormes.

El desarrollo de las microfinanzas se remonta a los primeros apoyos por parte de gobiernos, organismos internacionales, agencias multilaterales y el clero. Los programas de créditos estaban dirigidos a sectores marginados. Después de la segunda guerra mundial, y en la década de los 50', este tipo de prácticas tomó gran relevancia. En un principio, el esfuerzo por canalizar los créditos se concentró en el sector rural, ya que el sector agropecuario representaba, en los países en vías de desarrollo, una mayor proporción de su producción total y, además, concentraba un porcentaje alto de la

población. En ese entonces se pensaba que la clave era el crédito barato: préstamos con bajas tasas de interés; pues esa era la herramienta necesaria para liberar a los agricultores de su dependencia de los prestamistas informales o agiotistas.

Posteriormente, en la medida en que la importancia relativa de la agricultura se reduce (dando paso a economías predominantemente urbanas), los sectores económicos de la industria, el comercio y servicios van empleando cada vez mayor cantidad de mano de obra e insumos. El énfasis se concentra en apoyar la creación y consolidación de programas de crédito ya no en las zonas rurales, sino más bien en las zonas urbanas.

En la medida en que el sector agrícola disminuye en importancia, en términos de su participación en el Producto Bruto Interno (PBI) y en generar empleo, perdía fuerza en la generación de exportaciones; el interés por fomentar intermediarios financieros para atender a ese sector agrícola fue decayendo.

Paralelamente a este fenómeno de desplazamiento del sector agrícola, las inmigraciones rurales a las ciudades crearon una sobreoferta de mano de obra. Al no poder ser absorbida por el sector formal, se convierten en desempleo y subempleo. La única forma de sobrevivir consiste en realizar alguna actividad informal, operar una microempresa o emigrar hacia otros países. Estas formas de sobrevivencia han crecido y a su vez fueron demandantes de financiamiento en el transcurso de las últimas décadas. Hoy en día se han transformado en entes demandantes de crédito; por ello la necesidad que las IMF's se encuentren preparadas para afrontar los nuevos retos para ofrecer los servicios financieros en este sector emergente.

Sin embargo, las experiencias en materia de crédito rural en las décadas de los 50', 60' y 70' dejaron experiencias, muchas lecciones aprendidas y consensos en cuanto

al tipo de intervenciones, la estructura de las IMF's y la definición de políticas financieras. Todas estas lecciones se tomaron en cuenta, de manera que el auge de las microfinanzas empezó con una gran ventaja: un impresionante bagaje de conocimiento acumulado.

Con el advenimiento de la globalización, los actores interesados en esta nueva industria se encuentran comunicados e informados. Los fracasos y los éxitos son rápidamente de conocimiento público. A menos que las pequeñas y medianas empresas (PYME) se cierren y no den a conocer su situación financiera (lo cual automáticamente las hace poco atractivas para los financiadores) en la actualidad no es posible seguir con prácticas acrónicas o continuar con técnicas financieras obsoletas, sin ser penalizados y condenados a la postergación o desaparición institucional (*Miller, 2000*).

2.3 La Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa

En la actualidad, es indiscutible la importancia económica y social que representan las PYME en el contexto de un mundo globalizado. Por intermedio de esta actividad empresarial se van canalizando nuevas estrategias de desarrollo en cada país, en concordancia con sus propios modelos sistémicos, culturales y políticos. Con la participación activa de la Organización Internacional del Trabajo y otras entidades, desde hace más de treinta años, se vienen realizando programas de cooperación técnica, redes informativas, investigación e intermediación con organismos financieros internacionales y empresarios de las PYME.

En efecto y según la experiencia internacional, las PYMES poseen la capacidad de convertirse en el motor de un desarrollo empresarial descentralizado y flexible: descentralizado porque representan a la mayor cantidad de unidades económicas en

cada una de las regiones del país, por lo cual su consolidación puede contribuir con la generación de riqueza interna; y flexible debido a la versatilidad que poseen para adaptarse fácilmente a las necesidades cambiantes de los mercados, en comparación con las grandes compañías que, como resultado de las inversiones a gran escala, ven reducidas sus posibilidades de respuesta ante cambios en el entorno productivo. Este es un aspecto que, además permite a las PYME especializarse en la provisión de determinados bienes y servicios, aprovechando las eficiencias que se generan en las cadenas de valor dentro de cada sector.

Dentro de la estructura económica del Perú, son varios los factores que explican la importancia de este tipo de unidades económicas. Por un lado, se debe mencionar su relevancia en términos cuantitativos, ya que concentran el 98.35% del total de empresas, contribuyen aproximadamente con el 42% de la producción nacional y emplean cerca del 88% del empleo privado. Por otro lado, es necesario resaltar el enorme potencial de éstas para conformar un tejido empresarial competitivo, adaptable y eficiente.

Actualmente, existe un positivo consenso entre la actual administración de gobierno, los partidos políticos, la academia y los gremios empresariales en general, sobre el vital rol que tiene la pequeña y microempresa (PYME). Especialmente, si se trata de compatibilizar el evidente crecimiento macroeconómico que viene mostrando el Perú con la creciente demanda de una política económica inclusiva y que implique la creación dinámica de nuevos puestos de trabajo con niveles de salarios adecuados que reflejen un sostenido y permanente incremento de la productividad total del capital y del trabajo.

2.4 Definición de Pequeña y Microempresa en el Perú

Esta definición se establece mediante la Ley 28015. Según esta ley, la micro y pequeña empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización o prestación de servicios.

La Ley también indica las características que deben reunir; éstas son:

2.4.1 El Número Total de Trabajadores

1. La microempresa abarca de uno (1) a diez (10) trabajadores, inclusive.
2. La pequeña empresa abarca de uno (1) a cincuenta (50) trabajadores, inclusive.

2.4.2 Nivel de Ventas

1. La microempresa, hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
2. La pequeña empresa, a partir del monto señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).

2.5 Estimación del Número Total de las Pequeña y Mediana Empresa

El número total de pequeñas y microempresas, a diciembre 2006, se estimó mediante el método de cálculo, de acuerdo al rango de trabajadores, y el método por número de conductores, es decir, sin incluir a los trabajadores independientes. Las fuentes de información son las encuestas ENAHO del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Las PYME, al finalizar el 2006, sin incluir aquellas con trabajadores independientes o con autoempleo, fueron en total 2'354,087, de las cuales el 97.30% son microempresas y tan sólo el 2.70% son pequeñas empresas. Además, el 52.66% se encuentra en zonas rurales y el 47.34% en zonas urbanas.

Tabla 2.

Estimación del Número Total de PYMES a Diciembre 2006 (sin incluir Independientes o Autoempleo)

Tipo de Empresa	Total	Urbano	Rural
Micro empresa	2,290,478	1,067,304	1,223,174
De 2 – 4	1,956,982	939,253	1,017,729
De 5 – 9	333,496	128,051	205,445
Pequeña empresa	63,609	47,216	16,393
De 10 – 20	51,976	37,256	14,720
De 21 – 49	11,633	9,960	1,673
PYME	2,354,087	1,114,520	1,239,567

Nota. ENAHO INEI (2006)

Las PYME, al finalizar el 2006, incluyendo a trabajadores independientes o con autoempleo, fueron en total 4'998,225, de las cuales el 45.83% son microempresas, el 1.27% son pequeñas empresas y el 52.90% pertenecen a aquellas que son conducidas por trabajadores independientes; dentro de éstos el 75.39% se encuentra en la zona urbana y el 24.61% en la zona rural. Por otro lado, en lo referente a la microempresa el 53.40% se encuentra en la zona rural y el 46.60% en la zona urbana; la pequeña empresa se encuentra en su mayoría en la zona urbana.

Tabla 3

Estimación del Número Total de PYMES a Diciembre 2006 (incluyendo Independientes o Autoempleo)

Tipo de Empresa	Total	Urbano	Rural
Micro empresa	2,290,478	1,067,304	1,223,174
De 2 – 4	1,956,982	939,253	1,017,729
De 5 – 9	333,496	128,051	205,445
Pequeña empresa	63,609	47,216	16,393
De 10 – 20	51,976	37,256	14,720
De 21 – 49	11,633	9,960	1,673
Independientes	2,644,138	1,993,479	650,659
PYME	4,998,225	3,107,999	1,890,226

Nota. ENAHO INEI (2006)

2.6 Distribución de las Pequeña y Mediana Empresa

Al finalizar el 2006, las PYME -incluyendo a trabajadores independientes o con autoempleo- se distribuyen de acuerdo al número de trabajadores. Se observa que la mayoría se concentra en los rangos de dos a cuatro empleados, con el 45.7% y de igual forma el rango de independiente urbano no calificado concentra el 31.4%; el porcentaje restante se distribuye en los demás rangos.

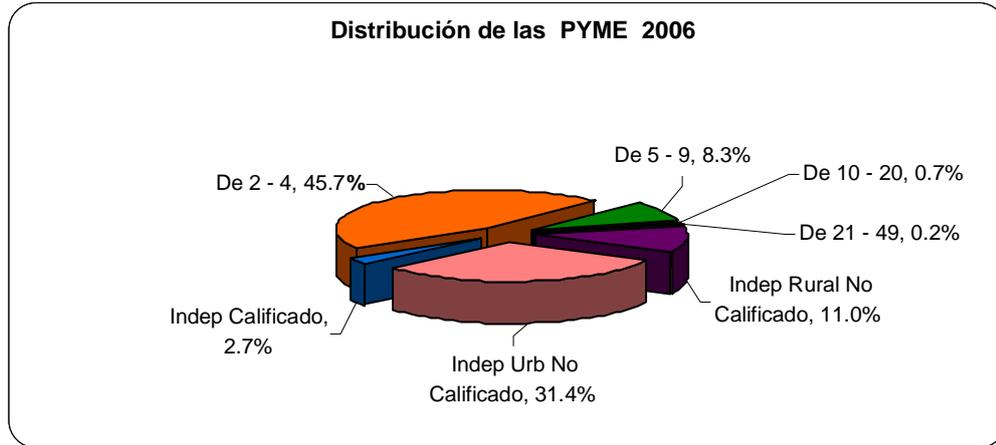


Figura 1. Distribución PYME por tamaño de Empresa, Diciembre 2006

Nota. ENAHO INEI (2006)

2.7 Composición PYME, según Formalidad Tributaria.

Para poder determinarla, se usó como fuentes las encuestas ENAHO del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la información sobre contribución tributaria brindada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Para ello se estableció que en la composición PYME se suma el número total de pequeñas y microempresas a diciembre 2006, sin incluir el número de conductores, es decir, sin incluir a los trabajadores independientes. Esta información indica que el 72.6% del total de las PYMES son informales y tan sólo el 27.4% están formalizadas, notándose que en las microempresas existe el mayor porcentaje de informalidad.

No obstante, cabe mencionar que la informalidad de las empresas ha ido disminuyendo y la formalidad ha crecido dentro del universo microempresa, de 25% a 26.7%, del 2004 al 2006, y en las pequeñas el porcentaje fue del 62% al 69.3% en el mismo período de tiempo.

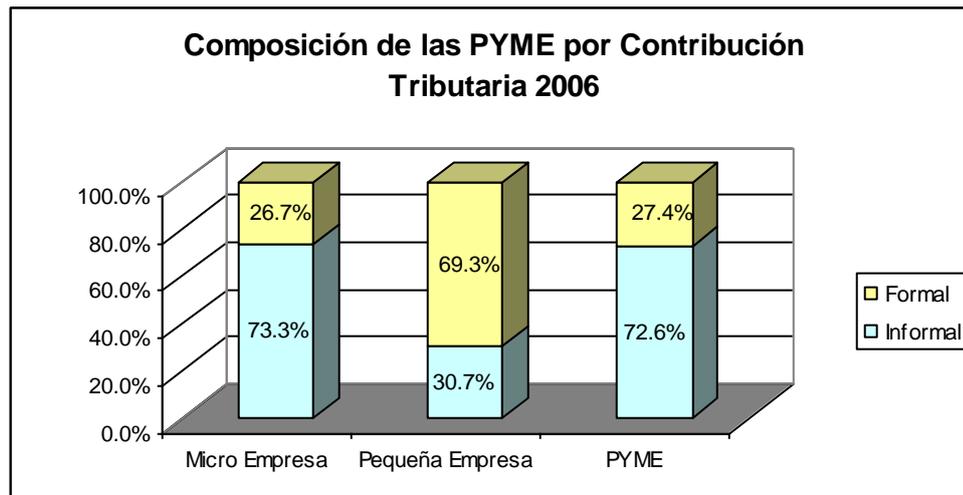


Figura 2. Composición PYME según Formalidad Tributaria, a Diciembre 2006

Nota. ENAHO INEI (2006) y SUNAT 2006

2.11 Distribución de la PYME por Actividad Económica

Como se puede observar, a diciembre 2006, la microempresa tiene mayor incidencia en la actividad económica extractiva; le siguen el comercio y los servicios. De igual forma, las microempresas unipersonales tienen gran participación en el universo de acción de las PYME.

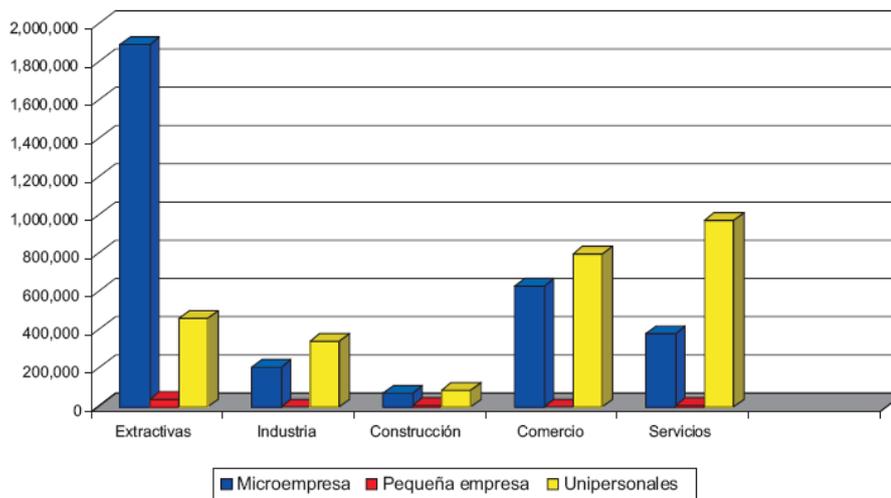


Figura 3. Distribución de la PYME por Actividad Económica, a Diciembre 2006

Nota. ENAHO INEI (2006)

2.3 Herramientas de Análisis Estratégico

2.3.1 La Evaluación Externa

Según D'Alessio (2008), la evaluación externa -denominada también auditoría externa de la gestión estratégica- está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los interesados para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.

Los factores externos clave se caracterizan por ser:

1. Importantes para el logro de los objetivos a largo plazo.
2. Medibles para la evaluación y el control.
3. Aplicables a todos los competidores.
4. Jerárquicos en el sentido que unos tendrán relación con toda la organización y otros estarán más estrechamente enfocados a las divisiones o áreas funcionales.
5. Pueden variar de acuerdo al tiempo o la industria que se tome como escenario de competencia.

La auditoría externa debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno (que se deben aprovechar) y con las amenazas del mismo (que se deben evitar o neutralizar), así como un listado de los factores claves para tener éxito en el sector de análisis.

1. Análisis PESTEC

Para D'Alessio (2008), los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas. Este análisis es conocido como PESTEC = PESTE + C.

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más

importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus compradores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables como las mencionadas en la Tabla 4, que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.



Tabla 4

Variables Políticas, Gubernamentales y Legales

Principales	Secundarias
Estabilidad política	Partidos políticos en el poder
Política monetaria	Sistema de gobierno
Política fiscal	Política de subsidios
Regulaciones gubernamentales	Defensa de la libre competencia
Legislación laboral	Presupuestos gubernamentales
Legislación arancelaria	Defensa de la propiedad intelectual
Legislación medioambiental	Seguridad y orden interno
Seguridad jurídica	Seguridad política mundial
Corrupción	Relaciones con gobiernos
Contrabando	Leyes internacionales y derechos humanos
Informalidad	Relaciones con organismos internacionales.
Relaciones con organismos públicos	

Nota. D’Alessio (2008)

Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos, de manera muy favorable (tigres

asiáticos) y, en otros, críticamente adversa (países de África y Europa Oriental). Estas fluctuaciones han configurado un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones. En la Tabla 5 se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

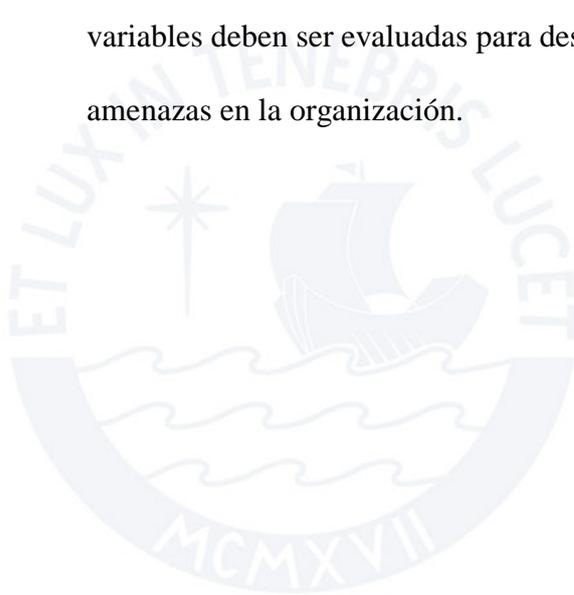


Tabla 5

Variables Económicas y Financieras

Principales	Secundarias
Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
Tasas de interés	Fluctuación de precios
Tasas de inflación y devaluación	Sistema económico
Costo de capital y de deuda	Acceso al crédito del sistema financiero
Costo de mano de obra	Volumen de inversión extranjera
Costo de materias primas	Prácticas monopólicas
Nivel de informalidad de la economía	Déficit fiscal
Nivel de aranceles	Actividad de los mercados bursátiles
Riesgo país	Situación de la economía mundial
Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	Situación de la balanza comercial
	Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID)

Nota. D'Alessio (2008)

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (Tabla 6).

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de pensar globalmente, actuar localmente. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Tabla 6

Variables Sociales, Culturales y Demográficas

Principales	Secundarias
Tasa de crecimiento poblacional.	Esperanza de vida
Tasa de desempleo y subempleo	Tasa de mortandad
Incidencia de la pobreza y pobreza extrema.	Tasas de inmigración y emigración
Distribución del ingreso en la población	Roles sociales según edad y género
Tasa de analfabetismo.	Valores y ética
Nivel promedio de educación.	Responsabilidad social
Cultura e idiosincrasia.	Uso del tiempo libre
Estilos de vida de la población	Conflictos religiosos y étnicos
	Calidad de vida de la población
	Actitud hacia la globalización

Nota. D' Alessio (2008)

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico y la amplia difusión del conocimiento. Originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del *statu quo* de las organizaciones.

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado “tercera ola”.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos.

Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, más eficaces que las existentes. Estas variables deben ser evaluadas, para determinar si generan oportunidades o amenazas en la organización. Algunas de estas variables se indican en la Tabla 7.

Tabla 7

Variables Tecnológicas y Científicas

Principales	Secundarias
Estado del arte	Estudios en biotecnología
Velocidad de transferencia de tecnología	Avances en la ciencia de los materiales
Inversión en I+D	Desarrollo e integración de soluciones informáticas
Desarrollo de las comunicaciones	Mejoras e innovaciones tecnológicas
Uso de tecnologías de información	Aplicaciones multimedia
Evolución del número de patentes	Automatismos
Uso de Internet	

Nota. D'Alessio (2008)

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen e incluso comerciales, dependiendo del tipo de sector a la que

pertenezca y de la comunidad vinculada. Al igual que las anteriores, estas variables también deben ser evaluadas para establecer si generan oportunidades o amenazas en la organización. (Tabla 8).

Tabla 8

Variables Ecológicas y Ambientales

Principales	Secundarias
Protección del medio ambiente	Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)
Preservación de recursos naturales no renovables	Contaminación del aire, del agua y de las tierras
Amenaza de desastres naturales	Protección de la biodiversidad en flora y fauna
Cultura del reciclaje	Deterioro de la capa de ozono
Manejo de desperdicios y desechos	
Conservación de energía	

Nota. D'Alessio (2008)

Fuerzas Competitivas

Compuesta por las cinco fuerzas de Porter. Debe ser cuidadosamente analizada en cuanto a poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos y amenaza de los entrantes. Algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:

1. Participación de mercado.
2. Efectividad de sus canales de distribución.
3. Competitividad de sus precios.

4. Eficacia de sus comunicaciones.

5. Capacidad y productividad.

6. Facilidades de ubicación.

7. Calidad de la gerencia.

8. Experiencia gerencial.

9. Costo de materias primas.

10. Posición financiera.

11. Calidad de sus productos.

12. Calidad de sus procesos.

13. Actividades de I+D.

14. Calidad de su personal.

15. Imagen.

16. Inteligencia Competitiva

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según D'Alessio (2008), la matriz EFE permite a los estrategas, resumir y evaluar los siguientes tipos de información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y ecológica y ambiental (E). Todo ello como resultado del análisis PESTE. Luego se cuantifican los listados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir, en un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que afectan la organización y su sector. Primero, notar las oportunidades y, luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en el sector. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).
3. Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = La respuesta es superior.

3 = La respuesta está por encima del promedio.

2 = La respuesta es promedio.

1 = La respuesta es pobre.

4. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados al sector. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.

5 Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

6. Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la evaluación del entorno, el exhaustivo análisis y el entendimiento de los factores determinantes del éxito en la matriz EFE es mucho más importante que los actuales pesos y valores asignados.

El modelo de la matriz EFE se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Amenazas			

Nota. D'Alessio (2008)

2.3.2. El modelo de la Estructura del Sector

1. El Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

D'Alessio (2008) considera que el conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo y determina la estructura y atractividad de la industria donde la organización compete, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra. La intensidad de la competencia es la más alta en industrias de bajos retornos. De acuerdo a Porter (1980), la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas. En la Figura.4 se presenta el modelo simplificado, que representa la estructura del sector.

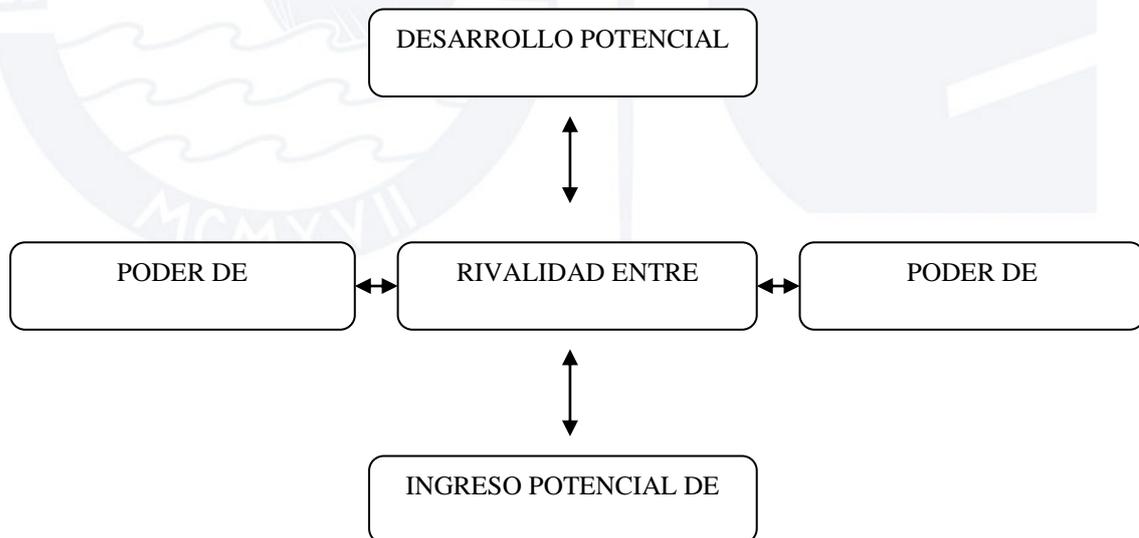


Figura 4. Modelo de las cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Nota. D'Lessio (2008)

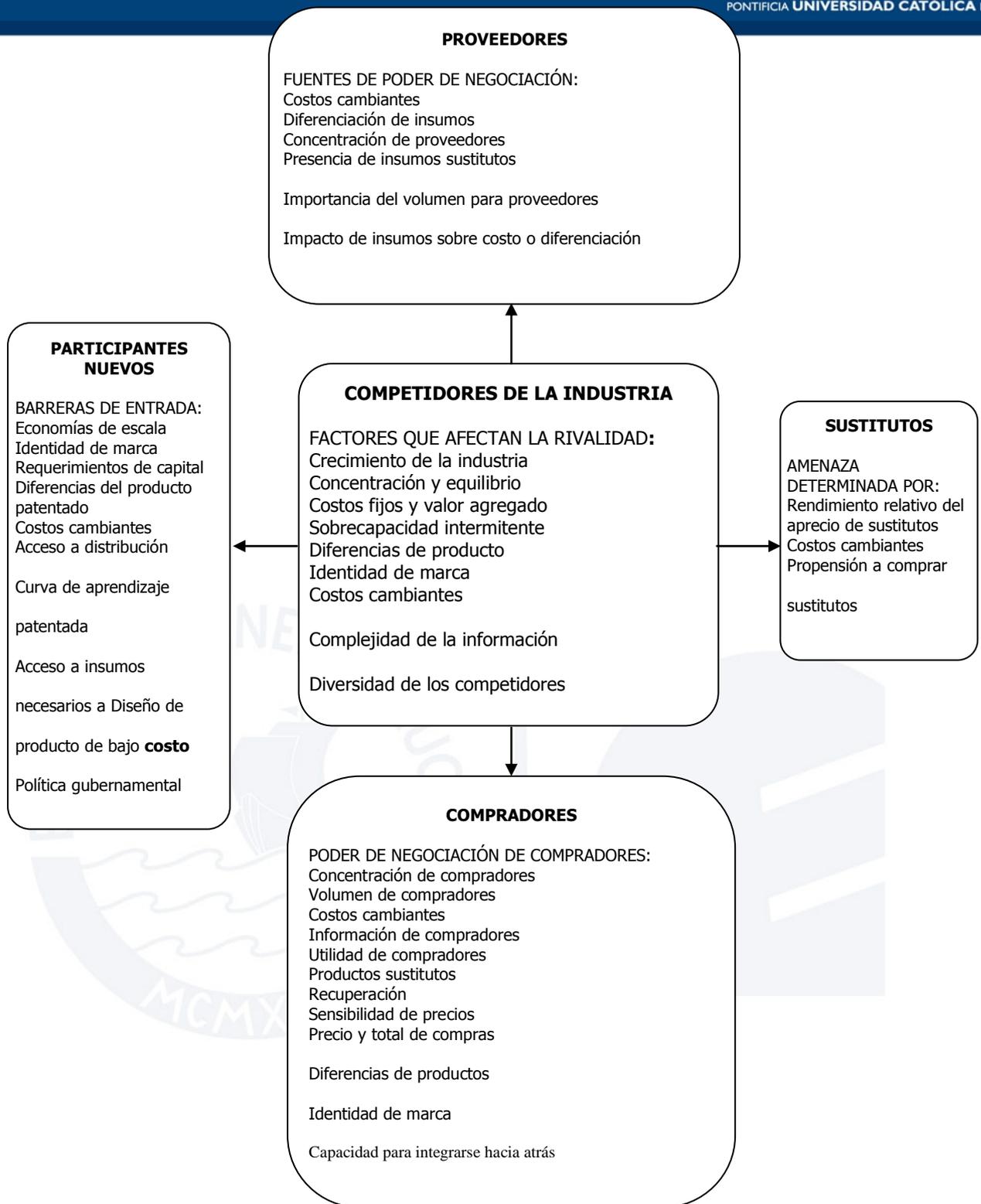


Figura 5. Elementos de la Estructura de la Industria en el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Nota. D'Alessio (2008)

2.3.3 El Análisis Competitivo

1. La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Para D'Alessio (2008), la matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector. A partir de esa información la organización podrá inferir sus posibles estrategias dadas en el posicionamiento de los competidores en el sector de análisis.

Se basa en los factores clave de éxito (*key success factors*) que afectan a todos los competidores y son críticos para tener éxito en el sector. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones. De manera particular, constituyen el resultado de la interacción de las variables económicas y tecnológicas específicas, el mismo que es de mucha utilidad para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas.

Es importante considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudará a determinar los factores clave de éxito (FCE) que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el

sector para lograrlos. Para ello deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si hubiera.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12. El formato de la matriz PC se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

LA ORGANIZACIÓN				Competidor A		Competidor B		Competidor C	
Factores clave de éxito	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	ponderación
Total	1.00								

Nota. D'Alessio (2008)

2.3.4 La Evaluación Interna

1. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

D'Alessio (2008) considera que la matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio; y, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.

Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compete.

Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados con más repercusión en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Suma de todos los pesos = 1.0

Asignar un valor de 1- 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:

1. Fortaleza mayor
2. Fortaleza menor
3. Debilidad menor
4. Debilidad mayor

Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 ó 3, y las debilidades sólo de 1 ó 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.

Sumar los pesos ponderados de cada factor.

Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas, de ser posible. El formato de la matriz EFI se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Debilidades			
Total	1.00		

Nota. D'Alessio (2008)

2.3.5 Estrategias en Acción.

1. Estrategias Genéricas Competitivas

D'Alessio (2008) propone como primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia la evaluación y elección de una estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter (1980) definió en los 80 las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener las ventajas competitivas a las

organizaciones en el sector; estas son: el liderazgo en costo, la diferenciación y el enfoque (en costos o en diferenciación).

Según Porter la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización. En el mercado, por lo tanto, la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos y capacidades distintivas de la organización.

Dos variables son decisorias: el alcance del mercado, el cual puede ser amplio o angosto, y la ventaja competitiva, es decir cuán fuerte o débil es la organización en el mercado dependiendo fundamentalmente de la calidad de sus productos, tal como se observa en la Figura 6.

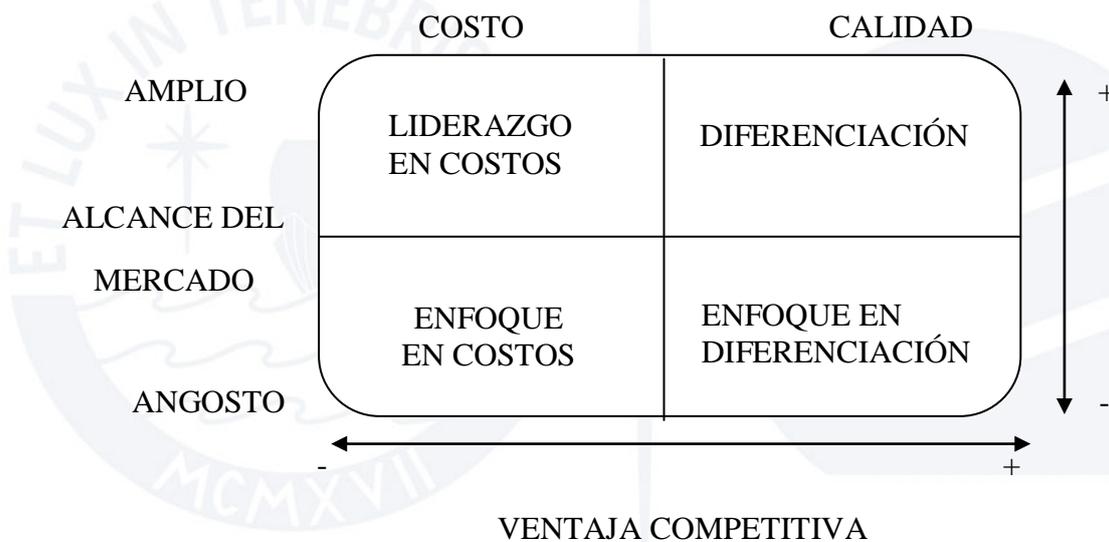


Figura 6. Estrategias Genéricas Competitivas

Nota. D’Alessio (2008)

Liderazgo en Costos

Si la organización es grande, pero débil en calidad de productos diferenciables, la estrategia a elegir es de liderazgo en costos. Para ello debe buscarse el control y

reducción de costos, conseguir altos volúmenes de producción y ventas, así como economías de escala para cubrir un amplio mercado. Esta estrategia genérica requiere que se cuente con facilidades productivas y eficientes en escala. Se debe perseguir agresivamente el control y la reducción de costos con base en la experiencia, en especial en los costos indirectos; reducir al máximo los gastos en I&D, ventas, publicidad, servicios, y otros; y se deben evitar los clientes marginales.

Diferenciación

Si la organización posee competencias distintivas y es relativamente grande y fuerte, la estrategia adecuada es la de diferenciación, es decir, alta calidad para un mercado amplio. Requiere la creación de productos que deben ser percibidos como únicos en la industria, con un diseño e imagen, únicos, de la marca. Asimismo, es importante el buen servicio al cliente y el uso de tecnología de punta; también, prestaciones y peculiaridades atractivas en los productos y procesos y una buena red de contactos.

Enfoque

Si la organización es pequeña se elige la estrategia de enfoque; esto es, tomar un segmento del mercado menos amplio, ya sea con calidad o con costos, dependiendo de las fortalezas y competencias distintivas de la organización. Esta estrategia genérica requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, mercado geográfico o línea de productos, teniendo en consideración que no se puede fallar en este mercado reducido; y debe servir muy bien a ese particular mercado desarrollando políticas coherentes con ese fin.

Las medidas a seguir con una estrategia genérica de enfoque son las siguientes:

- Requiere concentrarse en un grupo particular de clientes, en un mercado geográfico específico o en una línea de productos.
- Puede tomar dos formas: en costos o en diferenciación.
- Debe servirse muy bien a ese particular mercado y desarrollar políticas coherentes con ese fin.

2.4 Herramientas para la Generación y Elección de Estrategias

2.4.1 La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

D' Alessio (2008) afirma que esta matriz es una de las más interesantes, por las cualidades intuitivas que exige a los analistas. Posiblemente sea la más importante y conocida. Su creación como una herramienta de análisis situacional es atribuida a Weihrich (1982). Su aplicación exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, a saber: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Para construir la matriz FODA (WOTS o SWOT, en inglés) se copia directamente las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI. Con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente y, eventualmente, internas; explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito, respectivamente.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la matriz. Para ello, se requiere realizar los siguientes pasos:

1. Estrategias FO-Explotar

Se empareja las fortalezas internas con las oportunidades externas. Se recomienda generar las estrategias usando las fortalezas internas de la organización, aquellas que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Es importante registrar las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ejemplo: F1, F2 con 02, 03).

2. Estrategias DO-Buscar

Se deben emparejar las debilidades internas con las oportunidades externas. Es necesario generar las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Se deben registrar las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ejemplo: D1, D3 con 01, 04).

3. Estrategias FA-Confrontar

Consiste en emparejar las fortalezas internas con las amenazas externas. Se deben generar las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Es necesario, también, registrar las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ejemplo: F3, F4 con A1).

4. Estrategias DA-Evitar

Esta estrategia recomienda emparejar las debilidades internas con las amenazas externas. Para ello, es necesario considerar acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas y así evitar las amenazas del entorno (Evitar). Se deben registrar las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta (Ejemplo: D2 con A3).

2.4.2 La Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Para D'Alessio (2008), la matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia (Figura 8).

Con esta matriz no hay cálculos que hacer para llegar a puntos xy que definen un vector, sino que, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la

organización y del crecimiento del mercado, esta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante.



Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia

Nota. D’Aessio (2008)

La posición estratégica que deberían adoptar las organizaciones, según su ubicación, en cada cuadrante de la matriz GE, se resume en la Tabla 12.

Tabla 12

Posición estratégica de las organizaciones por su ubicación en la Matriz GE

<p>Cuadrante I</p> <p>Excelente posición estratégica para las organizaciones.</p> <p>Las estrategias apropiadas para estas organizaciones son las de concentración en los mercados (penetración en el mercado, desarrollo de mercados) y en los productos (desarrollo de productos).</p> <p>No es aconsejable que las organizaciones en este cuadrante cambien notablemente sus ventajas competitivas.</p> <p>Cuando una organización del cuadrante tiene exceso de recursos, las estrategias de integración vertical hacia delante y hacia atrás, u horizontal, pueden ser efectivas.</p> <p>Cuando una organización del cuadrante está muy comprometida con un solo producto, la diversificación concéntrica puede reducir el riesgo asociado con una línea de productos estrecha.</p> <p>Las organizaciones en este cuadrante pueden asumir riesgos agresivamente cuando sea necesario (tomar ventaja de las oportunidades en varias áreas)</p>
<p>Cuadrante II</p> <p>Las organizaciones en este cuadrante requieren evaluar seriamente su aproximación presente al mercado.</p> <p>A pesar que su industria está creciendo, no tienen capacidad para competir efectivamente, deben determinar por qué su aproximación no es efectiva y cómo cambiar para mejorar su competitividad.</p>

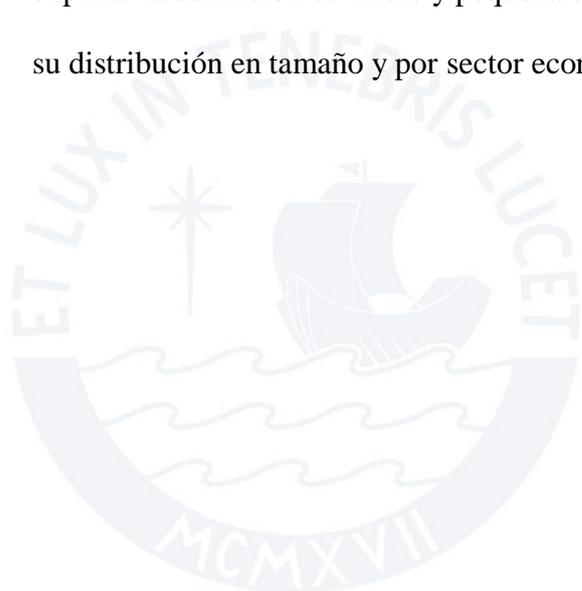
<p>El crecimiento rápido del mercado exige que las organizaciones consideren, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación); sin embargo, si a las organizaciones les faltan competencias distintivas o ventajas competitivas, la alternativa deseable suele ser la integración horizontal. Como último recurso podría considerarse la desinversión o liquidación. La desinversión puede generar fondos para adquirir otros negocios o para comprar acciones.</p>
<p>Cuadrante III</p>
<p>Las organizaciones en este cuadrante compiten en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil.</p> <p>Deben hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y posible liquidación.</p> <p>Deben seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción.</p> <p>La alternativa es reubicar recursos de los negocios actuales en otras áreas.</p> <p>Si todo lo demás falta, las opciones finales son la desinversión o la liquidación.</p>
<p>Cuadrante IV</p>
<p>Posición competitiva fuerte, pero crecimiento lento del mercado.</p> <p>Las organizaciones tienen la fortaleza para iniciar programas de diversificación hacia áreas de crecimiento más prometedor.</p> <p>Altos niveles de flujo de efectivo y necesidades de crecimiento interno limitado. Se les sugiere seguir con éxito estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada u horizontal. También aventuras conjuntas.</p>

Nota. D'Alessio (2008)

2.5 Resumen del Capítulo

El presente capítulo, muestra las herramientas necesarias para fundamentar el desarrollo, interpretación de resultados y análisis, respecto a las estrategias a implementar por parte de las entidades microfinancieras ante el ingreso de la banca y otros competidores en el sector microfinanciero del norte del país, así como otros posibles escenarios adversos al sector.

A través de este capítulo, se conocerá el concepto de las microfinanzas, su importancia dentro de la actividad económica, sus características y alcance. A la vez, se explica la definición de micro y pequeña empresa en el Perú, el número de las mismas, su distribución en tamaño y por sector económico.



CAPÍTULO III

LAS MICROFINANZAS EN EL MUNDO

En las dos últimas décadas, el estudio de las microfinanzas ha crecido notablemente a nivel mundial, de la región Latinoamérica y en el ámbito nacional (Delfines, Pailhé y Perón, 2006). De tal manera que en el año 2005 la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Citi Group* y Acción Internacional lo declararon como el *Año Internacional del Microcrédito*. Su objetivo fue promover la difusión y reconocimiento de los programas de microcrédito que han contribuido exitosamente a rescatar a la gente de la pobreza en varios países alrededor del mundo (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2005)

En el año 2006, *Danbolt Mojes Ole*, presidente del Comité Nobel noruego anunció los resultados de la elección para ese año. Se concedió el Premio Nobel de la Paz al economista bengalí *Muhammad Yunus*, conocido como el Banquero de los Pobres, fundador del *Grameen Bank*, que ofrece microcréditos a personas sin recursos.

Asimismo, se declaró la importancia de una *Paz duradera; la que no puede lograrse sin que una parte importante de la población encuentre los medios para salir de la pobreza*, al explicar las razones que permitieron dar el galardón a este economista

3.1 Las Microfinanzas en el Entorno Internacional

3.1.1 *El Grameen Bank*

Quizá una de las mejores maneras de entender las microfinanzas sea conocer el modelo de referencia a nivel mundial: *El Grameen Bank*.

Entre las experiencias más importantes y difundidas en microfinanzas destaca la del Banco *Grameen* o Banco de los Pobres de Bangladesh, que otorga créditos a través de un sistema no basado en requisitos de garantías reales. El fundador de Grameen, el economista *Muhammad Yunus*, fue quien implementó un proyecto de investigación para promover servicios financieros dirigidos a los pobres de las zonas rurales de Bangladesh. El objetivo fundamental de la iniciativa era generar oportunidades de autoempleo en una población con altos índices de desocupación y pobreza, con la probabilidad de terminar el accionar de los usureros.

Yunus había prestado dinero de su propio bolsillo y luego amplió los créditos con fondos que obtuvo ofreciéndose como garante. El primer préstamo se otorgó a 42 mujeres fabricantes de taburetes de bambú con un monto de US\$27, con los subsiguientes; los que se devolvieron en su totalidad. El proyecto se desarrolló con éxito en la ciudad de Jobra entre 1976 y 1979 y a partir de ese momento, con el apoyo del Banco Central de Bangladesh y otros bancos nacionales, se extendió a varios distritos. El número de clientes creció de menos de 15.000 en 1980 a casi 100.000 hacia mediados de 1984 (Gramen Bank Group. 2002).

A diferencia de otros proyectos de microfinanciamiento a nivel mundial, el Grameen Bank es una institución sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es reducir la pobreza más que la autosustentabilidad. Esto implica que periódicamente deba recibir recursos externos para mantener sus operaciones en actividad.

Grameen Bank aplica una metodología propia que comienza por concentrar las actividades exclusivamente en los más pobres, a través de criterios claros de selección de sus clientes. Los créditos sin garantías tradicionales, por montos muy pequeños y con

una tasa de interés de aproximadamente 20% anuales, se otorgan prioritariamente a las mujeres y se devuelven en cuotas semanales. La metodología utiliza como garantía la responsabilidad colectiva del grupo. Los deudores forman grupos de 5 miembros, de los cuales inicialmente sólo dos pueden obtener un préstamo. Una vez que éstos reembolsan las seis primeras cuotas semanales más los intereses, reciben el crédito otros dos integrantes. Canceladas las seis primeras cuotas de estos últimos, es el turno del quinto candidato. La conducta de cada miembro se convierte de algún modo, en el colateral del crédito (Grameen Bank Group, 2002).

Grameen Bank cuenta en su país de origen con un amplio sistema de sucursales y centros en los que se desempeñan gerentes y trabajadores bancarios especialmente seleccionados. Este personal visita las aldeas que se encuentran en su zona de influencia para difundir los objetivos del banco e identificar posibles candidatos; los grupos de clientes son objeto de una supervisión rigurosa. La experiencia del Grameen Bank ha demostrado que el microcrédito es un instrumento efectivo en el alivio de la pobreza. La evolución posterior de este tipo de iniciativas ha conducido a utilizar el instrumento microcrediticio dentro de programas más amplios, por ejemplo de desarrollo local, organización comunitaria, actividades de capacitación y estímulo del ahorro por parte de los hogares pobres (Grameen Bank Group, 2002).

3.1.2. Acción Internacional

Otra de las instituciones precursoras en este campo, es la Organización sin fines de lucro con sede en Boston (Estados Unidos), Acción Internacional, que otorga microcréditos desde el año 1973 con el objetivo de reducir la pobreza y el desempleo. Esta institución ha conseguido resultados importantes en este campo, llegando a ser una

de las principales instituciones del sector y un punto de referencia teórico y operativo para otros operadores o entidades financieras. El otorgamiento de créditos y el número de clientes, en su mayoría al igual que en el Grameen Bank, son mujeres, haciéndose más notorio entre los años 1992 y 2001, cuando Acción Internacional brindó préstamos a 2,3 millones de microempresarios por un volumen total de 3,800 millones de dólares, de los cuales el 65% eran mujeres (Acción Internacional, 2007).

Al mes de diciembre 2006, Acción Internacional otorgó créditos a más de 1'834,704 clientes (más del 90% en América Latina). El monto promedio de los créditos ha sido de US\$112 dólares, aunque con diferencias regionales. Las sumas prestadas aumentan a medida que crece el emprendimiento de los destinatarios. Los montos de créditos promedio en América Latina y África se han otorgado en el orden de un monto mínimo de US\$139 dólares y en África de US\$22.40.

Acción Internacional inició sus operaciones en los países de Latinoamérica y el Caribe en 1973, luego en Estados Unidos en 1991, continuó su accionar en África el año 2000 y por último en el Continente Asiático en el año 2005.

En la actualidad Acción Internacional opera en 30 localidades estadounidenses, 16 países latinoamericanos y 6 de África (Acción Internacional, 2007).

3.2 Las Microfinanzas en Europa

Tras la caída del muro de Berlín en 1989, en Europa del Este y Europa Central, el sector del microcrédito ha demostrado un mayor dinamismo, ya que se comenzaron a implementar actividades microfinancieras en los antiguos países comunistas, con el fin de proporcionar un apoyo confiable a aquellas personas que trataban de desarrollar actividades económicas generadoras de ingresos, en un entorno económico en el cual el

sector bancario no estaba preparado y era incapaz de responder adecuadamente a las crecientes necesidades financieras. Pronto, en tan sólo cinco o seis años, las instituciones de microfinanzas (IMF's) de Europa del Este, Europa Central y de los nuevos países independientes aportaron su ayuda a más de 1.7 millones de pequeños empresarios y a más de 2.3 millones de ahorradores, lo que representaba un crecimiento anual promedio del 30%. Además de la participación de las IMF's y de las ONG a las microfinanzas en Europa del Este, se notó un interés creciente de los bancos comerciales por proveer microcréditos a los sectores pobres de la población, ya que empezaba a ser un sector en expansión y cada vez más estructurado.

A pesar del interés cada vez mayor, el crecimiento del sector de las microfinanzas en Europa Occidental es reciente y limitado, aunque algunos ejemplos muestran el profundo arraigo de las microfinanzas en esta parte del continente: la *Raiffeisen Bank* en Alemania, los *Lending Charities* en Inglaterra y las cooperativas con el modelo de la *Casse Rurali* en Italia.

En esta parte de Europa, las microfinanzas aparecen ante todo como una herramienta de crecimiento económico y de cohesión social. A pesar de una red bancaria densa y eficiente, muchas pequeñas empresas y numerosas familias no tienen acceso a los servicios financieros. La exclusión financiera se concentra mayoritariamente en los sectores pobres y en situación de exclusión social. La base del sistema económico en Europa Occidental se caracteriza por la importancia del papel que desempeñan las PYME. El 93% de los 23 millones de PYME europeas están formadas por micro empresas (entre 0 y 9 empleados) y cada año se crean aproximadamente dos millones de empresas, de las cuales el 99% son PYME. Una tercera parte de las nuevas

empresas corresponde a negocios creados por personas sin empleo (Red Europea de Microfinanzas (2006))

Para alcanzar estos objetivos, las microfinanzas en Europa Occidental deben acompañarse de otras medidas de acompañamiento empresarial, de desarrollo comunitario y de servicios sociales. Dichos servicios son imprescindibles para asegurar un impacto positivo sobre las microempresas y a menudo requieren trabajar con voluntarios, sobre todo en lo que se refiere a actividades de consejo y seguimiento (asesoramiento). La importancia de los servicios no financieros es una de las características del sector de las microfinanzas en Europa, un sector que debe aún hacer frente a varios retos para poder crecer y desarrollarse, con el fin de servir al mayor número posible de clientes.

Algunas entidades buscan estimular el crecimiento y desarrollo de las PYME, pero en su mayoría, los programas de microcrédito en Europa consisten en el otorgamiento de préstamos para la creación de empresas. El objetivo más perseguido es promover la inclusión social del 15% de los europeos que se enfrentan a la pobreza y que, a través del autoempleo o la creación de un negocio propio, pueden mejorar su nivel de vida.

El importe de los microcréditos europeos oscila entre los 2.000 y 23.000 euros y está estrechamente relacionado con los objetivos y la misión de la entidad que los otorga. Sus clientes potenciales están dispersos geográficamente y, en muchos casos, son parados de larga duración o pertenecen a poblaciones desatendidas (Stakeholders Consulting Group, 2007)

3.2.1. En España

Las instituciones más destacadas en el mundo microfinanciero son las Cajas de Ahorros, son entidades bancarias bien dirigidas que operan bajo el férreo control del Banco de España. Se puede señalar como una debilidad en su funcionamiento, la influencia y/o control por parte de los partidos políticos; por lo que todos los años el Tribunal de Cuentas al realizar las correspondientes auditorías, les recuerda lo irregular de dar créditos a los partidos que las controlan. Esta dependencia dificulta su expansión exterior. A través de su confederación, la CECA, las Cajas han tomado la iniciativa tratando de explicar su modelo de negocio.

1. Modelo de Gestión de la Confederación Española de Cajas de Ahorro

Al hablar del modelo de Cajas españolas, en abril de 1835 se crean las Cajas de Ahorro en España, como resultado de incluir socialmente a los menos favorecidos por la economía. Se transformaron en herramientas de desarrollo para las familias españolas y también para las pequeñas empresas.

Sus orígenes se remontan a los llamados Montes de Piedad (siglo XV), que fueron los antecedentes de la Caja de Ahorro. Este sistema que sigue funcionando en la Península Ibérica, permite dejar una prenda o enseres domésticos por una cantidad de dinero. Uno de cada cinco clientes son inmigrantes.

Ahora trabajan con los Microcréditos. Se trata de un crédito de pequeña cuantía para el autoempleo y que no cuentan con garantía para un préstamo (Microfinanzas, 2008)

A diferencia de otras entidades de crédito, las Cajas de Ahorros combinan su función financiera con una intensa actividad social.

Ambas funciones, financiera y social, son piezas inseparables de un mismo modelo de gestión moderno y eficaz. Los exitosos resultados financieros de la Cajas de Ahorros les permite canalizar la financiación de sus numerosos proyectos sociales.

Existen seis rasgos distintivos en este tipo de modelo de gestión, los que se mencionan a continuación:

Entidades financieras plenas: las que se refieren a la libertad y equiparación operatoria total.

Forma jurídica: Fundaciones, haciendo referencia al Patrimonio con finalidad social y con naturaleza privada.

Actuación bajo criterios del mercado, bajo el esquema de precios de mercado y optimización del beneficio.

No apropiación del beneficio, puesto que se destina a finalidades sociales.

Especialización / movilización del ahorro popular de las familias, negocios familiares y pequeñas y medianas empresas.

Fuerte raíz local: Donde la mayoría de clientela y productos son de la región, y están interesadas en proyectos de la zona y cuyas decisiones son a nivel local (Red Europea de Microfinanzas, 2006)

En España, las primeras iniciativas relacionadas con el microcrédito surgen de forma aislada a principios de los años noventa. Las Cajas de Ahorro, que tienen por misión la creación de riqueza económica y social evitando la exclusión financiera, lideraron su lanzamiento y actualmente dominan el mercado de los microcréditos. Aproximadamente 20 Cajas de Ahorro mantienen programas de microcrédito o convenios de colaboración en este ámbito, ya sea a través de sus Obras Sociales, colaborando con ONG's o a través de fundaciones como Un Sol Mún de la Obra Social de *Caixa Catalunya*, pionera desde hace 6 años en la concesión de microcréditos en España. Estas entidades concedieron en el 2006, 4.927 microcréditos sociales por un importe de 51 millones de euros, a un interés medio del 4,5% y registraron una morosidad variable entre el 0,2 y 7%. (Stakeholders Consulting Group. , 2007) . Al mes de abril del 2008, las cajas españolas colocan en la actualidad US\$ 1 billón 582 millones, solo destinadas a los créditos para las familias rurales. Financian una de cada dos viviendas que se construyen en España y generan el 90% del empleo productivo en planilla.

En la actualidad, los microcréditos llegan a los 23.5 millones de euros, orientados especialmente a mujeres de unos 35 años como promedio. El monto del préstamo es de 10,000 euros, los cuales sirven para crear o fortalecer un pequeño negocio.

En la actualidad, las Cajas de Ahorro españolas tienen un agresivo programa social. Generan creciente inversión, crean riqueza y empleo, y representan un fuerte impacto en la población. Con la obra social de las cajas se alcanza al 96% del total de la población de España (Microfinanzas, 2008).

Una iniciativa distinta en sus objetivos, pero igualmente ilustrativa del impulso que las microfinanzas cobran en España, es la creación, en el mes de febrero, de la Fundación BBVA para la Microfinanzas, creada por el grupo BBVA con una dotación patrimonial de 200 millones de euros. Los objetivos de esta fundación son impulsar la primera red privada y global microfinanciera en Iberoamérica.

“La industria microcrediticia está muy fragmentada y atiende al nivel más bajo del segmento no bancarizado y, por tanto, para lograr un impacto eficaz en este sector se requiere una red bancaria especializada en microfinanzas que proporcione las economías de alcance y de escala necesarias para ser competitivos”, señala el Director de Riesgos del Grupo BBVA en España, Manuel Méndez (Stakeholders Consulting Group, 2007)

A los microcréditos concedidos por las Cajas, que reúnen desde su puesta en marcha en 2001, cerca de 100 millones de euros, se suman los fondos concedidos en colaboración con las líneas del Instituto de Crédito Oficial (ICO), con un volumen cercano a los 10 millones de euros.

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) puso en marcha en septiembre de 2002 su programa de microcréditos de ámbito nacional, para grupos de personas con difícil acceso a los niveles de bienestar mínimos deseables. Para el 2007-2008 presenta la línea ICO-Microcréditos en aras de la creación de empresas que favorezcan la aparición de emprendedores e impulsen un desarrollo económico y social equilibrado, a la que destina 20 millones de euros.

Los beneficiarios son los mayores de 45 años, hogares monoparentales, inmigrantes, mujeres, personas con discapacidad y parados de larga duración, así como

personas que presenten proyectos de inversión viable y no dispongan de garantías que avalen la operación, es decir, personas físicas que encuentren dificultades de acceso a los canales habituales de financiación y se encuentren en riesgo de exclusión social. El importe de préstamo máximo no será superior a 25.000 euros por proyecto de inversión y programa, con un tipo de interés fijo hasta el 3%.

La industria de las microfinanzas seguirá suscitando gran interés mientras siga expandiéndose para lograr cubrir la inmensa demanda aún desatendida. Desarrollar sistemas financieros verdaderamente incluyentes, a la vez que rentables, es el principal reto en el futuro. La combinación de sus objetivos sociales y financieros hace que sin duda sean un modelo de estudio para el desarrollo de modelos empresariales que contribuyan a la creación de sistemas económicos más equitativos (Stakeholders Consulting Group , 2007).

3.3 Resumen del Capítulo

El presente capítulo, describe a las microfinanzas en el mundo, la importancia internacional que ha cobrado en las últimas décadas, sus características y alcances de acuerdo a las zonas donde se desarrollan, pudiéndose observar diferencias entre África, Europa y América. Además, se muestran algunos ejemplos de entidades microfinancieras y sus factores críticos de éxito, donde la integración de la mujer como sujeto clave en la mejora de la economía familiar es fundamental, así como en la calidad de vida de sus familias. Por otro lado, se observa que la influencia política de las Cajas de Ahorro de España son un factor que muchas veces les impide ser mas eficientes pese a su gran éxito, el apoyo social mostrado por las mismas hacen de ellas una característica propia en este tipo de entidades microfinancieras a nivel mundial.

CAPÍTULO IV

LAS MICROFINANZAS EN AMÉRICA LATINA

El sector microfinanciero en América Latina ha pasado por un período de acelerado cambio; donde lo que antes era una corriente popular relativamente inexplorada, ahora se ha convertido en un tema de gran relevancia para muchas de las estrategias nacionales de desarrollo. En los últimos diez años, se ha establecido como un segmento dinámico y de rápido crecimiento del mercado financiero de la región. Se observa que se ha incrementado la competencia y a la vez se han creado nuevas oportunidades para la expansión de las microfinanzas (Marulanda y Otero, 2005).

Desde la década de los 90, éstos han pasado de ser un experimento poco conocido en pos del desarrollo, a convertirse en una empresa multimillonaria que lleva servicios bancarios a millones de personas. Si bien la industria ha crecido en todo el mundo, y hay actores destacados en cada región, las instituciones en América Latina sobresalen por su integración en el sistema financiero formal y por sus admirables indicadores de crecimiento, cobertura y rentabilidad.

El camino para llegar a este avance no ha sido fácil y a la industria de las microfinanzas le resultará más de un reto alcanzar su apogeo en la región. De hecho, enfrenta retos continuos: fundamentalmente, llevar el servicio a poblaciones desatendidas, mantener la rentabilidad en un contexto de creciente competencia y atraer más inversión privada.

No obstante, la experiencia acumulada hasta el momento en América Latina ejemplifica a todas luces cómo un enfoque visionario de préstamos a microempresas se

convirtió en una industria por mérito propio (Berger, Goldmark y Millar-Sanabria, 2007).

En la mayoría de los países de la región, los formadores de políticas, los donantes y el público opinan que las instituciones de microfinanzas realizan un aporte importante al desarrollo financiero y socioeconómico.

Más aún, las entidades que financian microemprendimientos tienen mucho que enseñar a la industria bancaria del mundo sobre cómo trabajar con un nuevo segmento de clientes y cómo gestionar los riesgos propios de ese segmento.

La industria de las microfinanzas en América Latina tiene algunas características distintivas que la diferencian de la actividad en Asia, África u otras economías en transición de Europa del Este. La mayoría de los precursores en esta región comenzaron siendo entidades privadas, sin fines de lucro, con presencia en los mercados urbanos.

Las instituciones de microfinanzas se centraron en la concesión de crédito como servicio principal, y hace relativamente poco que comenzaron a desarrollar programas de ahorro y a expandir sus líneas de productos hacia áreas tales como financiamiento de la vivienda y remesas. Si bien la mayoría de las entidades precursoras se ocuparon de los pobres, y el grupo poblacional de ingreso bajo aún constituye la mayor parte de la base de clientes del sistema, la característica distintiva de las microfinanzas en América Latina no ha sido un enfoque exclusivo en los pobres, como sucede en muchas instituciones asiáticas y africanas. En el continente latinoamericano, se ha hecho especial hincapié en prestar servicios a empresas sin suficiente acceso a los servicios financieros y al público no bancarizado en general (Berger, Goldmark y Millar-Sanabria, 2007).

Esta industria ha podido crear servicios viables para quienes ocupan la base de la pirámide socioeconómica, ha sobrevivido y crecido en condiciones económicas adversas y se ha transformado en un segmento rentable, de rápido crecimiento, dentro del sector financiero regulado.

4. 1 Características del Modelo Latinoamericano

Muchos sostienen que no existe un único modelo latinoamericano de microfinanzas. En realidad, existe una multiplicidad de modelos, enfoques y formas en que las instituciones responden a la demanda de servicios financieros de pequeña escala. Las diversas modalidades operativas tienen en cuenta las circunstancias de cada país o mercado, como el grado de desarrollo de los mercados financieros locales, las condiciones macroeconómicas, el marco regulatorio y el capital humano disponible.

Gran parte de la expansión del sector microfinanciero se ha centrado hasta hace poco en el desarrollo y fortalecimiento del lado de los productos, mecanismos de entrega, sistemas de información y recursos humanos de las instituciones financieras.

En estos momentos se está otorgando mayor importancia al financiamiento de las mismas, es decir, cómo y de quién obtiene fondos y cuáles son sus términos y condiciones. La cuestión del financiamiento es crucial para toda institución financiera, independientemente de si funciona como un banco comercial, una sociedad financiera, una cooperativa de crédito, una caja municipal y/o rural o una fundación sin fines de lucro. Todas estas instituciones tienen que refinanciar su cartera de préstamos de una manera u otra, ya sea mediante deuda, depósitos o capital. Sin embargo, en lo que a microfinanzas se refiere, el financiamiento probablemente no preocupe tanto a los bancos comerciales que introducen productos microfinancieros, puesto que ellos ya

cuentan con programas de ahorro establecidos y desde hace mucho tiempo tienen acceso a los mercados financieros y de capitales. Para ellos, la incorporación de una cartera microempresarial, tendrá importancia en el sentido de ganar mercados y nuevos clientes, tomando atención al conjunto de sus necesidades y decisiones de financiamiento. Por contraste, la cuestión del financiamiento es fundamental para las instituciones microfinancieras, que operan como fundaciones sin fines de lucro y para aquellas que se han transformado en instituciones financieras reguladas o las creadas específicamente para microfinanzas con o sin fines de lucro.

Esta experiencia internacional ha mostrado el potencial de las microempresas para generar empleos y mejorar las condiciones de vida de amplios grupos de población en los países en desarrollo, entre ellos los de América Latina.

El desarrollo de las microfinanzas en América Latina se basa en la incorporación de experiencias del pasado, como de sus cimientos, bajo los cuales fueron creciendo; y quien no conoce su propia historia, está condenado a repetir los mismos errores y no desarrollarse adecuadamente. Además de las operaciones financieras realizadas de esta manera, la industria de las microfinanzas en América Latina ha tenido una gran amplitud de debates por lo que ha tenido una discusión continua y de entendimiento, las cuales se han traducido en buenas experiencias, evidenciadas en un crecimiento constante de estos servicios financieros a nivel de la región.

Ante ello, América Latina ha sido testigo de acontecimientos increíbles durante las últimas dos décadas: la evolución de las microfinanzas y de su capacidad de llegar a millones de microempresarios de menores recursos, a través de instituciones sostenibles

y rentables, dedicadas a atender sus necesidades financieras de capital para impulsar una determinada actividad productiva.

En algunos países latinoamericanos este sector de microempresas agrupa a más de la mitad de la fuerza de trabajo urbana. Dada la magnitud de esta población, no cabe duda de que el mejoramiento de las circunstancias en que operan los microempresarios es una condición necesaria para el desarrollo sostenible y el crecimiento equitativo de las economías latinoamericanas.

En sus inicios, los destinos de los fondos al sector emergente microfinanciero, en su mayoría fueron fondos destinados, según memorias del Banco Mundial, hacia el crédito agropecuario, con un total de US \$ 16,5 millones; muchas veces subsidiados y con la garantía soberana de los países receptores, los cuales eran canalizados a pocas instituciones de crédito rural. Esa estrategia contrasta con las múltiples modalidades de operaciones, muchas de ellas precursoras, dirigidas a instituciones microfinancieras como: líneas de crédito rotativas, créditos a plazo, cooperaciones técnicas, aportes de capital y cuasi-capital e inversiones en fondos de inversión especializados en ese tipo de instituciones, distribuidos entre gran cantidad de instituciones microfinancieras.

Según estimaciones de especialistas, en los últimos veinte años el Banco Mundial ha canalizado aproximadamente US\$5.000 millones hacia proyectos cuyo objetivo fue aumentar la oferta de crédito a los pequeños y microempresarios.

Por otra parte, actualmente, existe consenso en que los aumentos en la productividad de la fuerza de trabajo del sector de la microempresa y el mejoramiento de las condiciones de vida de ese amplio sector de la sociedad en Latinoamérica es

creciente y que esos empleos e ingresos dependen de actividades microempresariales, las cuales son indispensables para promover el crecimiento económico.

Ante tales circunstancias, este sector se ha avizorado con potencial para fomentar el desarrollo en la sociedad latinoamericana rica en mano de obra. Muchas de las operaciones técnicas que los donantes y los organismos internacionales diseñaron para apoyar a la nueva industria de microfinanzas se dirigieron a diseminar información, a calificar a las PYME, a apoyar a los gobiernos para diseñar marcos regulatorios apropiados, a transferir tecnologías financieras exitosas y en general a delinear estándares mediante la difusión de las mejores prácticas y la publicación de casos, tanto exitosos como no exitosos.

La experiencia de medio siglo de intervenciones dirigidas a apoyar programas de crédito rural en América Latina por organismos superavitarios de capital, ha sido capitalizada y aprendida; lo que permite afirmar que los resultados de muchas instituciones microfinancieras latinoamericanas en los inicios del siglo XXI son satisfactorios.

Efectivamente, se puede decir que las tecnologías, tanto financieras como de información, han hecho de las microfinanzas en América Latina una industria que se está acercando a alcanzar su madurez, pero que aún mantiene muchos retos de gran importancia por resolver, contando con similares oportunidades.

Dentro del contexto latinoamericano, es cierto que existen excepciones notables. Las instituciones microfinancieras latinoamericanas han desarrollado más el manejo de sus activos (carteras de crédito) que el de sus pasivos (captación de depósito y endeudamiento). Pero también es cierto que muchos programas de microcrédito han

evolucionado y se han convertido en intermediarios completos, ofreciendo servicios de crédito, facilidades de depósitos y transferencia de fondos, los mismos que han ido acompañados del avance tecnológico en la nueva sociedad del siglo XXI.

4.2. El Costo Total de Endeudamiento y la Tasa de Interés.

Hoy en día la tasa de interés es percibida como un componente más del costo total de endeudamiento. En lugar de buscar formas de controlar o subsidiar la tasa de interés, los esfuerzos más efectivos por bajar el costo total de endeudamiento se concentran en la reducción de los costos de transacciones, en la búsqueda de metodologías eficientes para colocar y recuperar crédito en forma expedita a las pequeñas unidades económicas, y en la promoción de la competencia, evitando monopolios.

La discusión de los perjuicios de las tasas de interés subsidiadas sobre la viabilidad de los intermediarios financieros, sobre la distribución del ingreso, sobre la cobertura (número de clientes atendidos) y, en general, sobre el desarrollo de los mercados financieros, ha tenido resonancia en América Latina. Aunque no se puede decir que es una discusión superada, sí ha tenido implicaciones de política en el diseño de nuevos intermediarios financieros especializados en la oferta de servicios financieros a sectores tradicionalmente excluidos por la banca tradicional, la misma que en la actualidad busca penetrar en este negocio (ya ingresó a parte de este segmento), pero que posee limitaciones debido a que carece de la experiencia en el manejo de este tipo de clientes.

El problema de la reducción de la tasa de interés, lo que reduciría los costos al deudor, no sólo se debe afrontar con paliativos, sino que las soluciones han sido más de

fondo y pasarían por tomar medidas orientadas a reducir los márgenes de intermediación financiera, lo cual se logra con más eficiencia, promoviendo la competencia, y por supuesto, todo esto sin descuidar a los depositantes.

4.3. El Crédito No lo es Todo.

Inicialmente los créditos en este sector microempresarial, eran considerados como créditos para insumos y que como tales, cuanto más se canalizaba a las unidades productivas, eran mejor. Desde un punto de vista práctico, era más fácil otorgar créditos para insumos, como por ejemplo: materia prima, mano de obra calificada, capital, tierra, etc. Con el fin de lograr la canalización de ese insumo había que establecer grandes bancos de desarrollo para impulsar el crédito hacia abajo. Ese esquema fracasó y muchos de las instituciones creadas con ese objetivo ya desaparecieron.

La experiencia latinoamericana demuestra que eso no es así. No se puede ignorar el impacto de los programas de crédito sobre la viabilidad de las instituciones, ignorar que el crédito no es un insumo de producción, ni mucho menos una panacea. El crédito es un frágil instrumento financiero que puede ofrecer poder de compra para aprovechar oportunidades que ya existen. La gran mayoría de las instituciones microfinancieras latinoamericanas lo han entendido así y las más exitosas tienen una misión que va más allá de la simple colocación de crédito. Su razón de ser radica en el desarrollo de sensibilidades para satisfacer a sus clientes ofreciéndoles los productos y servicios que estos demanden.

4.4. Existencia de Instituciones Viables.

Los componentes del entorno necesarios para que se desarrollen las empresas, la existencia de un sector microempresarial amplio, un marco regulatorio apropiado y una economía estable son factores que permiten la viabilidad de las instituciones microfinancieras. Varios países latinoamericanos cumplen con estos requisitos, por lo que no es de extrañar que existan instituciones microfinancieras viables.

4.5. La Gobernabilidad Importa.

El principal aporte de un inversionista a una institución microfinanciera no se mide en términos del monto de la operación desembolsada, sino más bien de su contribución a la definición y aprobación de políticas, a aclarar constantemente cuál es la misión y la orientación estratégica de la empresa y, sobre todo, a la medición del desempeño de la gerencia. Anteriormente el involucramiento de los financiadores o accionistas se consideraba finalizado cuando se realizaba el desembolso. Hoy se reconoce que el acompañamiento y la supervisión de las inversiones son tan importantes, o quizás más relevantes, que las funciones de aprobación y desembolso.

4.6. El Marco Regulatorio es Insuficiente.

Un entorno en el que existen reglas claras de regulación y control, así como la capacidad de supervisión y la existencia de requisitos mínimos para operar, son condiciones necesarias pero no suficientes para el buen funcionamiento de la industria microfinanciera.

Ni la existencia de un marco regulatorio apropiado, ni una buena supervisión, garantizan un comportamiento adecuado, según el cual, el nivel de riesgo asumido por

las microfinancieras no ponga a los depositantes o a la sociedad en desventaja con respecto a los accionistas. Recientemente se ha alertado sobre la premura de regular a instituciones que aún no alcanzan un grado de madurez adecuado, lo que les limita su accionar.

Por más controles en las áreas de adecuación de capital, calidad de los activos, gestión de la institución, manejo de liquidez, etc., una buena supervisión prudencial no puede ser sustituta del conjunto de políticas, arreglos organizacionales, planes de negocios, controles internos y capacidad administrativa de un intermediario eficaz.

La gran diversidad de diseños institucionales de las microfinancieras en muchos de los casos es lo que ha dificultado la estandarización de la regulación del propio sistema. También hay que tener en cuenta que el variado grado de evolución de la industria en cada país impide una homogeneidad de esquemas de regulación; por eso hay que observar con cuidado el ritmo de regulación y la madurez del mercado.

El principal reto que enfrenta la supervisión de pequeños intermediarios financieros es de organización: ¿Cómo hacer para que los superintendentes le den un trato igual a los pequeños intermediarios que a los grandes bancos que manejan una mayor cantidad de activos financieros y que pueden comprometer el sistema de pagos de la economía?

4.7. La Institución y el Instrumento.

El apoyo eficaz a las microfinancieras va más allá de la simple canalización de fondos. No es el instrumento, por medio del cual se establecen las condiciones del desembolso de recursos, sino el continuo seguimiento, la formulación de políticas, la

elaboración de planes, la medición del desempeño, el reclutamiento y la inversión en el capital humano de las instituciones, lo que las convierte en empresas exitosas.

El desarrollo de una institución viable y permanente es más intensivo en el uso de capital humano que de capital monetario. De ahí que en materia de finanzas para el desarrollo, el éxito no debe medirse basándose en los flujos de dinero canalizados al sector, sino más bien en el establecimiento de instituciones financieras con capacidad de diseñar productos y servicios que sean de valor al cliente.

Por otro lado, sin lugar a dudas en la última década se vio crecer en número y en calidad a muchas instituciones financieras especializadas en microfinanzas. Para América Latina esto no deja de tener gran significado, debido a que aún la banca comercial tradicional atiende sólo a una fracción de la población, dejando en algunos países a gran cantidad de la población económicamente activa sin fuentes de financiamiento y, por lo tanto, sin posibilidades de aprovechar sus oportunidades productivas.

Las tecnologías financieras aplicadas, el manejo de las instituciones, la cobertura de éstas y sus resultados financieros son en muchos casos satisfactorios y contrastan con los pobres resultados de las instituciones financieras rurales de antaño. No obstante, la industria de las microfinanzas todavía está en el camino de alcanzar su madurez.

Dentro de estas limitaciones, tenemos que el sistema microfinanciero de Latinoamérica afronta los siguientes obstáculos para acceder a la inversión privada en el sector. Destacan las siguientes:

4.7.1 El desconocimiento de tecnologías bancarias adecuadas.

La falta de conocimiento de estándares para la industria, la ausencia de confiabilidad de la información financiera y la ignorancia acerca del funcionamiento de la economía informal, son los factores que mantienen a potenciales inversionistas alejados del sector.

También se menciona cómo los bancos tradicionales tienen alternativas de inversión atractivas en sectores más conocidos y menos distantes a las operaciones de su giro normal de lo que puede ser la industria microfinanciera. Además, hay que agregar que las culturas bancarias de la banca comercial tradicional y de las instituciones microfinancieras difieren sustancialmente sus actividades, pero eso no es un impedimento para su ingreso a este sector; por lo tanto se determina que no son dos mundos diferentes donde actúan las finanzas.

4.7.2 El Entorno Legal.

Las instituciones microfinancieras deben asumir una actitud activa para ayudar a moldear marcos apropiados, en otras palabras, convertirse en parte de la solución del problema. Por ejemplo, la necesidad de contar con mecanismos ágiles y de bajo costo para que las acciones judiciales en la recuperación de créditos sea eficaz, así como el buen funcionamiento de catastros y registros de bienes. Un sistema microfinanciero sólido requiere de un marco legal que haga valer el cumplimiento de contratos.

4.7.3 La Regulación Prudencial

La necesidad de que exista un marco de normas claras, precisas y duraderas, en un ambiente regulatorio adecuado, es condición necesaria para acelerar el desarrollo de

los sistemas financieros y económicos de América Latina. La regulación óptima no debe crear barreras de entrada, no debe variar permanentemente (aunque sí debe ajustarse a los entornos cambiantes), debe ser transparente y si bien es cierto que no debe discriminar entre los diferentes entes, sí debe reconocer su naturaleza diferente.

La presencia de subsidios (aunque bien intencionados la mayoría de las veces) puede resultar una competencia desleal para los intermediarios microfinancieros formales privados. Los subsidios, al igual que los impuestos, introducen distorsiones de precios que hacen divergir los costos privados de los costos sociales, con lo cual la inversión no fluye a los sectores económicos de mayor rentabilidad.

4.7.4 Inmunizar al Sector de Intervenciones Políticas Equivocadas.

La importancia y necesidad de una industria microfinanciera sólida hace inevitable la presencia de la política como forma de incidir en instituciones que puedan tener impacto en el bienestar de miles de clientes. Sin embargo, esas intervenciones políticas deben estar bien orientadas y nunca contraponerse a los criterios técnicos sobre los cuales los intermediarios financieros definen sus políticas y sus prácticas de análisis de riesgos y de asignación de recursos.

La presencia de los gobiernos y de los organismos internacionales debe ser creativa, como facilitadores de transferencia tecnológica, diseminadores de información y de las mejores prácticas, haciendo posible la regulación prudencial, el establecimiento de centrales de riesgo y propiciando la investigación para entender mejor la naturaleza del sector informal.

4.7.5 El Entorno Macroeconómico Importa.

Por más que un intermediario entienda y sepa cómo manejar sus riesgos: riesgo crediticio, riesgo de liquidez, riesgo cambiario, riesgo de tasas de interés, y riesgo de fraude; la inestabilidad macroeconómica y política, así como las crisis financieras que producen inflación, devaluación y desequilibrios fiscales son éstos los mayores obstáculos que enfrenta una institución inmersa en el sector financiero y, por lo tanto, los principales determinantes de rentabilidad de las inversiones en el sector.

La mayor contribución que un gobierno pueda dar a la industria de las microfinanzas en particular y al sector financiero en general, es un equilibrio macroeconómico en el que tanto los depositantes, los deudores y los accionistas puedan simplificar su cálculo económico y tomar decisiones de más largo plazo. En un ambiente de este tipo, la asignación de recursos por parte de los intermediarios será menos compleja.

4.7.6 Conexión con la Banca Comercial.

Han sido pocos los casos en que bancos comerciales tradicionales con ventanillas de banca corporativa o banca personal se interesen en ofrecer servicios financieros a micro y pequeñas empresas en forma masiva. Entre las razones de ese desinterés se mencionan la diferencia de metodologías, así como las actitudes y la cultura ante el riesgo. Esta separación ha imposibilitado los beneficios y las ventajas de aprovechar infraestructuras bancarias, fuentes de financiamiento abundantes y una orientación comercial.

En algunos países las microfinanzas han avanzado más que en otros. En aquellos con mayor competencia, se nota una baja en las tasas de interés activas y una

consiguiente reducción de la rentabilidad para los intermediarios microfinancieros. Esta competencia es sana en cuanto le da al cliente más alternativas a más bajo precio, pero le perjudica en tanto las instituciones se debilitan o buscan alternativas estratégicas en otros sectores diferentes a los de su actividad normal.

Está claro que el sistema microfinanciero en Latinoamérica se ha acelerado en este proceso, principalmente en la última década. Cada vez existen más instituciones viables financieramente o en proceso de serlo. Los resultados en términos de atención al cliente (cobertura, acceso, calidad de los servicios, productos, etc.) son satisfactorios y muestran cómo la industria ha evolucionado.

A diferencia de los programas de crédito rural, que se promovieron después de la Segunda Guerra Mundial y que fracasaron en gran parte por no adecuar sus servicios a las necesidades del cliente y por no adoptar políticas que forjaran instituciones viables y permanentes, las instituciones de microfinanzas contemporáneas muestran resultados promisorios.

El éxito relativo de las microfinanzas con respecto a los programas de crédito rural, se debe al enfoque de desarrollo que se adoptó, el cual ha sido descentralizado, concentrándose en muchas intervenciones individuales, e incluyendo a cientos de participantes con visiones y estrategias diversas, en un ambiente de discusión de ideas en el que las lecciones y los errores del pasado se han internalizado.

Las microfinanzas han evolucionado, pero aún quedan retos importantes por resolver. Entre los que sobresalen están: la atracción del capital privado, mecanismos de protección contra el riesgo sistémico, mecanismos de consolidación para alcanzar economías de tamaño y mejoras tecnológicas para alcanzar mayor eficiencia. La

búsqueda de soluciones a estos retos requiere de la continua acción conjunta de gobiernos, organismos internacionales, inversionistas privados, autoridades políticas, centros de enseñanza, firmas consultoras y por qué no, los mismos clientes.

Por otro lado, en la V Cumbre Internacional de Microfinanzas, realizada en Perú, en abril de 2008, el economista Tomas Millar, el Jefe del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), institución adscrita al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), enfatizó la importancia del tema Exclusión Social, al abordar el tema “Trascendencia de la inclusión social para la competitividad de las naciones” y señaló que aún existen exclusiones para el ingreso al mundo financiero en nuestra región; según las estadísticas del FOMIN hay otras exclusiones sociales que van desde el color de la piel hasta las personas mayores y mujeres. Aún las brechas salariales por género contribuyen con la exclusión social que tiene costos económicos específicos.

Desde este punto de vista, el crecimiento económico es necesario pero no es suficiente. Hay miles de personas, especialmente emprendedores, que no están alcanzando los diversos mercados. El economista explicó que el 70% de la población de América Latina gasta menos de US\$ 3,200 al año y el 26% es clase media emergente. Sólo un 4% pertenece a la élite regional con ingresos mayores a los US\$ 25 millones al año.

Ante este panorama, hay una gran parte que debe tener acceso a las finanzas formales. Es ahí donde las microfinanzas juegan un rol importante. El sector privado está haciendo su trabajo, pero no debe ser el único sector. Se estima que en América Latina hay 67 millones de empresarios vinculados con la micro, pequeña y mediana empresa, pero sólo 8 millones tienen acceso a los mercados financieros. La realidad

confirma que las microfinanzas en América Latina son rentables y están creciendo más rápido. Son las menos riesgosas, poseen morosidad favorable, pero el gasto operativo sobre la cartera sigue siendo alto si lo comparamos con los bancos comerciales.

Tomás Miller explicó que en América Latina hay aproximadamente 700 bancos, pero también una cantidad cercada a las 600 instituciones microfinancieras. Dijo que los grandes actores de las microfinanzas ya no son las ONG; son ahora los bancos que están trabajando en esos sectores con nuevos productos financieros. Incluso, los bancos en la región tienen oficiales especializados y planes de negocios para la pequeña y micro empresa.

Reveló también que el nuevo producto bancario en América Latina será el microcrédito. Una encuesta realizada en la región confirma estos hechos; según el estudio de mercado, el 62% de los encuestados en la región afirmó que así será. Entre los desafíos que deben asumir las microfinanzas, sostuvo que éstos deben orientarse al uso de las tecnologías de la información y a las remesas. Las remesas en América Latina siguen creciendo; solamente el año pasado, llegaron a los US\$ 66.5 millones, frente a los US\$ 38 millones que representaban en el 2003. México y Brasil son las naciones que reciben más remesas en la región. Los receptores de remesas son potenciales clientes de los servicios de microfinanzas. Entre los retos que la industria microfinanciera debe asumir está la creación de un ambiente favorable para el desarrollo de microfinanzas, estimular el uso de tecnologías, triplicar la actual cartera, diversificar productos y mejorar los servicios.

4.8 Resumen del Capítulo

Este capítulo, describe la evolución y crecimiento de las microfinanzas en la región, sus características y alcance del modelo latinoamericano, su apoyo en la economía de los países que lo comprenden. De otro lado, la importancia del desarrollo de diversos productos financieros además del microcrédito, como colaterales que le permiten financiamiento en mejores condiciones.



CAPÍTULO V

LAS MICROFINANZAS EN EL PERÚ

En los últimos años el Sistema Microfinanciero ha contribuido significativamente a incrementar la bancarización y la descentralización de los servicios financieros. Éste se caracteriza por tener una gran presencia en zonas geográficas y segmentos de mercado usualmente desatendidos por dicho Sistema. De este modo, la participación de las Microfinanzas ha seguido creciendo, alcanzando una participación de 8,0% y 5,2% en colocaciones y depósitos, respectivamente, y atendiendo a más del 20% de deudores y a casi el 15% de depositantes del Sistema Financiero en el primer lustro del presente siglo.

Asimismo, la presencia de las entidades microfinancieras en las provincias es muy importante, ya que ha alcanzado en diciembre de 2007 una participación de 28% y 21% en los depósitos y colocaciones, respectivamente (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs ,2007)

El dinamismo del Sistema Microfinanciero ha sido acompañado de un sano manejo financiero y fortalecimiento patrimonial. Esto se refleja en diversas cifras de resultados históricos. Los activos superaron US\$ 6.7 mil millones, con una cartera de colocaciones de más de US\$ 6.3 mil millones. La morosidad, medida como el porcentaje de la cartera atrasada sobre colocaciones totales, cerró el 2007 en 4.2%, el menor valor desde 1994. Por su parte, la rentabilidad patrimonial promedio fue la mayor desde mediados de 1996, de modo que a fines de 2005 era del 27,6%.

En la última década en el Perú, las tasas promedio anual de crecimiento de los activos y colocaciones directas de las Instituciones Microfinancieras No Bancarias

(IMFNB) han sido 28,1% y 29,7%, respectivamente. Las características del sistema en nuestro país se explican por la demanda de financiamiento aún insatisfecha de las microempresas, así como la creciente presencia de (IMFNB) en el Sistema Financiero.

El sistema, a diferencia de la banca formal en el Perú, posee mejoras en los indicadores de calidad de su cartera. Estas mejoras se deben tanto al incremento en el tamaño del portafolio de créditos, como a una mejor administración del riesgo crediticio. Además, las mismas se han mejorado por el constante seguimiento de sus clientes y la aplicación de buenas prácticas recomendadas por el Acuerdo de Basilea I y II, las cuales se mejoran año tras año.

Por otro lado, el patrimonio de las IMFNB ha crecido fuertemente en la última década, teniendo una tasa de crecimiento promedio anual 26,8%. El fortalecimiento patrimonial ha permitido mantener un ratio de capital elevado, a pesar del fuerte crecimiento de los activos. La entrada de nuevas IMFNB y la alta rentabilidad contribuyeron a este fortalecimiento. A su vez, ello les ha permitido mantener altos niveles de liquidez, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera. Son estas las empresas que se han ubicado siempre entre las de mayor rentabilidad en el Sistema Financiero, poseen mejoras en la eficiencia y una alta tasa de recuperación y cobertura de costos, lo que explica la alta rentabilidad.

La legislación peruana sobre IMF tiene por objetivo controlar el riesgo al que se encuentran expuestas estas entidades, a través, entre otros límites globales y operacionales, del nivel de apalancamiento. No hay una legislación específica para las instituciones de microfinanzas, sino que el marco regulatorio está orientado a todo tipo de instituciones financieras.

Para las Entidades de Desarrollo para las Pymes (EDPYME), la Junta General de accionistas está conformada, en su mayoría, por ONG's cuyo móvil original es filantrópico y no de maximización de beneficios.

Para las Cajas Rurales (CRAC), a parte de su elevado número, los accionistas son simultáneamente demandantes de crédito.

Para el caso de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) el Perú ha adoptado el modelo alemán de las Cajas de Ahorros desde hace más de 20 años.

Anteriormente existieron otras instituciones de micro financiamiento, como las mutuales y el Banco Hipotecario; lamentablemente, su existencia se truncó por la excesiva interferencia política y fenecieron a principios de la década de los años 90.

La conformación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) está constituida por un sólo accionista, que es la Municipalidad; por esta razón, sus decisiones son politizadas y están sujetas a cambios de gobierno local y de la normatividad dependiente de los recursos públicos, lo cual dificulta en algunos casos sus posibilidades de expansión y crecimiento.

El marco regulatorio de las IMF establece el principio de la doble supervisión para las CMAC, que son fiscalizadas tanto por su Federación (FEPCMAC) como por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS); esta normatividad es exitosa y eso se comprueba con el hecho de que no han existido mayores problemas con las CMAC desde de la implementación de la norma.

Las PYME en el Perú constituyen un elemento clave para el desarrollo económico y social del país, sin embargo aún no han superado el 7% de las

colocaciones del sistema financiero nacional, ni tampoco han superado las barreras de la formalidad, a pesar que tienen bajo su responsabilidad más del 80% del empleo productivo. Esta débil situación se irá superando a medida que la legislación laboral y tributaria vayan consolidando la formalidad para el Sistema Financiero del Perú.

5.1. Intencionalidad de la Banca y su Ingreso al segmento de las Microfinanzas.

Entre los años 2003 y 2004 la tendencia al cambio de las formas de financiamiento de los grandes clientes de la banca se hizo más fuerte. La banca, desde entonces, ha buscado nuevos nichos de mercado donde colocar el gran excedente de liquidez que ya no era invertido en algunos de sus clientes corporativos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs , 2007), ya que éstos se habían volcado al mercado de capitales; por ello, este nuevo mercado lo constituiría el sector microfinanciero, haciéndolo aún más atractivo por la gran rentabilidad que hasta esos momentos gozaban las IMF y proyectando, además, grandes ingresos financieros con su incursión en este nuevo segmento de clientes. Es así que la banca reorientó sus estrategias para un ingreso más agresivo en el segmento, antes sólo conocido y trabajado por las entidades microfinancieras.

Dado que existía una mayor oferta monetaria en el mercado, las tasas de interés tenderían a la baja en el transcurso del tiempo (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs , 2007) , y este segmento accedería a la nueva propuesta, por lo que se vería beneficiado.

La presión de la competencia y sus nuevos protagonistas por la tasa de interés o precio del crédito, han motivado que su disminución sea un hecho inminente, por lo que a lo largo de estos últimos tres años la banca tenía un crecimiento más que

garantizado en este segmento. Para ello hay que tener en cuenta que los clientes característicos del sector microfinanzas son sensibles al precio y que las tasas de interés de la banca serían mucho más atractivas para su nuevo público. Es así que dentro del total de colocaciones de créditos pyme, la participación de la banca ha ido creciendo en relación inversa de las IMF.

Mientras estos cambios se daban en el proceso de incursión de la banca en el sector microfinanzas, su estrategia paralela fue captar no sólo a los mejores y grandes clientes de las IMF más exitosos, aun con riesgo de sobre endeudarlos, sino que la captación también se expandió al recurso humano especializado de dichas entidades; de este modo, se llevarían al personal más calificado en el otorgamiento de créditos y luego a los creativos de los diversos sistemas de tecnologías de la información. Hechos que se han venido registrando hasta la actualidad.

Al mes de junio del año 2007, los principales bancos ya se encontraban liderando dentro del ranking de número de clientes y monto otorgado al sector Pyme.

Así, se han hecho más fuertes entre los segmentos micro-grande y micro-mediano, cuyos montos otorgados oscilan entre S/35,000 a 94,500 y S/. 5,250 a 35,000 respectivamente. Aún el segmento micro-micro pertenece a las entidades microfinancieras, ya que este tipo de clientes es todavía más informal en la mayoría de los casos y su riesgo crediticio es alto, pero precisamente la experiencia en el manejo de este tipo de clientes por parte de las IMF, lo mantiene como un segmento más fidelizado, puesto que en el sistema bancario difícilmente accederían a un crédito de tan bajos montos, específicamente los montos solicitados a partir de S/. 300 nuevos soles (en este segmento los montos de créditos van desde los S/.300 a 5,250).

Por otro lado, el dinamismo financiero y económico que se ha originado con el ingreso de nuevos competidores en el segmento microfinanzas, ha permitido que muchas ciudades del país se vean beneficiadas, ya que su actividad económica se ha incrementado en gran manera, tanto en las zonas rurales como urbanas; se ha mejorado su calidad de vida y se han hecho también más atractivas para la inversión de toda índole. Las bondades económicas se ven reflejadas en el sector real y el financiero de aquellos lugares donde se registra que el financiamiento a las pymes y a otros agentes de la economía han llegado, debido a que la bancarización en algunos departamentos del país es mucho mayor que en otros.

Dentro de los veinticuatro departamentos del Perú, los más bancarizados con operaciones referidas a las colocaciones son: La Libertad 13%, Lambayeque 16%, Piura 18% y Tumbes 19%.

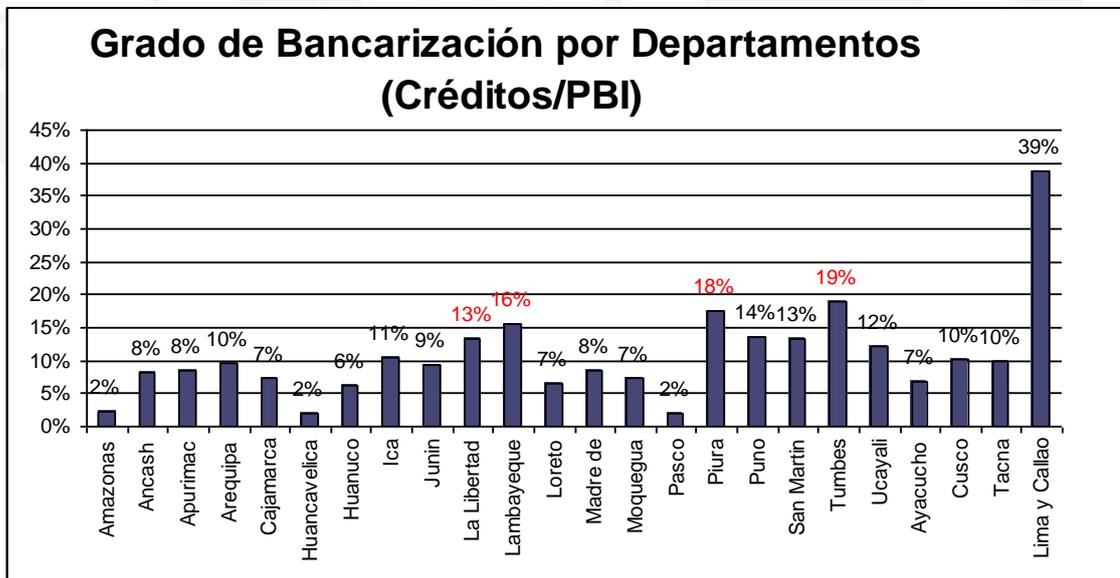


Figura 8. Departamentos más bancarizados en el Perú a diciembre 2007.

Nota. INEI y Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs

La bancarización es un punto importante tanto para el crecimiento y fortalecimiento del Sistema Financiero, como para las propias pymes. La razón es que el tema hace necesaria la formalización de gran parte (sino la totalidad) de las micro, pequeñas y medianas empresas del país, y su participación en operaciones activas y pasivas hace que la competencia en este segmento de clientes sea aun más fuerte.

El inicio de esta gran tarea empezó con el trabajo de las IMFs, ya que con su apoyo a este segmento de la economía, permitió el ingreso de muchos agentes de la economía al Sistema Financiero. Tan sólo de enero a junio del año 2007, se incrementó el número de clientes que acceden a este tipo de crédito, con número de 98,924 clientes por parte de las siguientes IMFs.

Tabla 13

Incremento de número de clientes Junio 2007

Entidad	Enero-Junio 2007	% Participación
Mibanco	33,442	33.81%
Edpyme Edyficar	21,074	21.30%
CMAC Arequipa	10,612	10.73%
CMAC Trujillo	8,196	8.29%
Edpyme Confianza	5,528	5.59%
CMAC Piura	4,398	4.45%
Banco del Trabajo	4,152	4.20%
CMAC Huancayo	4,045	4.09%
CMAC Cusco	4,138	4.18%
Edpyme Proempresa	3,339	3.38%
Total	98,924	100.00%

Nota. Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs

Por otro lado, el ingreso de estos nuevos competidores al sector microfinanzas, a lo largo de estos últimos años, ha obligado a que las mismas IMF busquen nuevos y cada vez más pequeños nuevos clientes o nichos de mercado, a los que en su gran mayoría hay que educarlos en la filosofía de las microfinanzas y los que, hasta la actualidad, han respondido con un buen cumplimiento de sus compromisos; pero esto conlleva hacerse la siguiente pregunta: Del total de las micro y medianas empresas ¿Cuántas son atendidas por el sector Bancario y No Bancario? Se sabe que de los 3 millones de PYME a diciembre 2007, tan solo el 37% es atendido o puede acceder al Sistema Financiero Formal¹ (véase nota de pie de página número 1), por lo que la tarea de la Bancarización será uno de los mejores resultados del nuevo panorama de competencia entre las entidades del mercado. Esto se podrá lograr con nuevas y mejores herramientas, tales como las sugeridas por el ente regulador: Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, la que a través de su nueva normatividad, permite la instalación de nuevos puntos de atención, como los llamados Cajeros Corresponsales y Locales Compartidos. La facilidad para la implementación de agencias, oficinas especiales y oficinas especiales informativas, hace que la tarea de llegar cada vez más y mejor a las zonas de Costa, Sierra y Selva se cumpla en un mediano plazo. De ahí que tanto la banca como las IMF, podrán medir sus estrategias de mercado y, posteriormente, obtener como resultado sus respectivos posicionamientos.

El hecho de que la banca y demás nuevos competidores ingresen a más lugares a lo largo del país, constituye uno de los diversos puntos de partida con que se plantea

¹ Diario El Comercio, Suplemento Mi Negocio, página. 9, 30 de setiembre 2007

una nueva estructura del Sistema Financiero. Así, éste tendría como nuevos participantes a la Banca, las Cajas Rurales más importantes, las principales Cajas Municipales, unidas en una sola representatividad, y a las EDPYME.

5.1.1 Las Cajas Municipales

Mientras la Banca múltiple luchaba para mejorar su cartera de créditos durante el año 1998, al 2005 las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) crecían a un ritmo promedio del 35% anual, con una utilidad promedio superior al 35% anual, y las colocaciones aumentaron de US\$ 116.9 millones a US\$ 774.8 millones.

Este crecimiento sostenido, acompañado con una alta rentabilidad y eficiencia, ha hecho de las Cajas Municipales las Instituciones Financieras más rentables del Perú. Se basa, fundamentalmente, en el crédito a las PYME y a los créditos de consumo. A pesar de este éxito, su contribución al desarrollo económico y social se va limitando cada vez más, puesto que el 60% de los créditos están en el Comercio, el 30% destinado al crédito de consumo y solamente el 10% está destinado a la industria, artesanía, agricultura y otras actividades.

Las CMAC, se han constituido en las principales Instituciones Financieras de Provincias, superando a los principales bancos nacionales, debido a que han aprendido a convivir con la informalidad y han crecido con sus clientes. Los excelentes resultados económicos obtenidos por las Cajas Municipales (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2008) y el crecimiento de una nueva generación de prósperos comerciantes informales de diferentes niveles, ha despertado el interés de los Bancos y ha iniciado una saludable competencia entre la Banca y las Cajas Municipales.

Esta competencia ofrece un ambiente propicio para promover el crecimiento de los negocios en la industria, servicios, transporte, etc., siempre y cuando sean atractivos la formalidad y el financiamiento.

Es imposible que las PYME tengan las competencias requeridas para poder enfrentar un esquema impositivo tributario similar al de la mediana y gran empresa y absolver el 19% de impuesto al valor agregado, el 30% de impuesto a la renta, y además cubrir los costos de seguridad laboral. Por esta razón, se observa que el 98% de las PYME son informales y no podrán usufructuar los beneficios de crédito formal de la Banca y aprovechar los US\$ 9,500 millones de liquidez para generar más valor, empleo e impuestos.

El gran aporte de Cajas Municipales al Perú es haber identificado emprendedores y haber generado muchos prósperos empresarios provincianos. Éstos pueden constituirse en el motor del desarrollo, si es que logran acceder al crédito en condiciones favorables para que pueda compensarse el costo de la formalidad con el beneficio del crecimiento.

5.1.2 Las Cajas Rurales

Las Cajas Rurales, creadas con el objeto de reemplazar el vacío de financiamiento dejado por el Banco Agrario, lograron hacer crecer sus colocaciones entre 1998 y el 2005 de US\$ 48.6 millones a US\$ 139.9 millones; sin embargo, en los últimos años han diversificado su cartera para poder subsistir y han apoyado cada vez menos al sector agrario, por los altos riesgos que el mercado del agro representa para los intermediarios financieros.

Los principales problemas del mercado en este sector empiezan por la falta de información de los agentes, el poco manejo de la perecibilidad de los productos, la presencia de pocos compradores mayoristas, que fijan el precio de los productos, y la falta de mercado para absorber los excedentes de producción. Todo esto repercute en la volatilidad de los precios. Tradicionalmente cuando un producto tiene un buen precio, hace que muchos agricultores incursionen en el cultivo y sobre-oferten el mercado; como consecuencia se produce la baja del precio y el incumplimiento de pago del financiamiento.

Hay muchos casos en que los agricultores han obtenido mejores resultados económicos con una cosecha mediocre que con una buena cosecha, por el problema del precio y la sobre-oferta. Este problema está siendo superado por empresas agro industriales exportadoras que aseguran precios, rentabilidad y asistencia técnica a los pequeños agricultores y que han hecho del Perú el principal exportador de espárragos en el mundo.

Estas experiencias empresariales del Norte del Perú constituyen un excelente ejemplo a replicar en la selva Peruana con la palma aceitera, que tiene la posibilidad de desarrollar en los próximos años 400,000 Hectáreas, con una inversión de US\$ 800 millones. Este gran potencial podría generar impuestos por más de US\$ 160 millones anuales y beneficiar a 40,000 agricultores y sus familias, organizadas para cultivar 10 Hectáreas cada una. De esta manera se podrían promover 20 empresas del tamaño de la empresa Palmas del Espino u Olamsa.

El problema a resolver en este caso es la falta de productos financieros para el agro a largo plazo, puesto que requiere 4 años para el inicio de producción y toda una

estrategia de desarrollo empresarial patrocinada por el Estado e Instituciones de Cooperación Internacional, con el fin de convocar al sector privado a invertir y asegurar la asistencia en el campo.

El reto del país es la identificación de este tipo de proyectos, que resultan clave para el desarrollo económico y social. Además de fortalecer y capacitar a los funcionarios y profesionales de instituciones para que se especialicen en la evaluación, el financiamiento, la administración, el seguimiento y la asistencia técnica. Es indispensable organizar la oferta agro industrial del Perú con una perspectiva de largo plazo, que planifique, implemente y haga rentable la cadena de valor del agro, como se está haciendo en el norte peruano.

Cabe mencionar que la gran mayoría de estas instituciones se vieron forzadas a diversificar su negocio, puesto que factores climáticos hacia el año 1998, afectaron a miles de agricultores en el país. Es por eso que hoy en día las Cajas rurales son una gran competencia para las CMAC, ya que se han convertido en una nueva alternativa de apoyo a las PYME. Actualmente, algunas de éstas ya forman parte de la banca como parte de sus estrategias de ingreso al mercado microfinanciero.

5.1.3 Las Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa

Las EDPYME han encontrado un nicho en el mercado peruano donde desarrollarse y crecer. Las EDPYME han crecido de US\$ 14.5 millones a US\$ 147.8 millones, entre el año 1998 y el año 2005. El apoyo financiero es principalmente dirigido a las PYME dedicadas al comercio minorista y mayorista y muy limitada a la industria, artesanía, agricultura y servicios.

La rentabilidad promedio de las EDPYME está entre el 0.01% y el 6.25% anual sobre el patrimonio, en el periodo 1998 y el 2004. En el 2005 registra una rentabilidad del 14.33% que se debe a la recuperación de cartera atrasada y se espera un mejor desempeño en los próximos años, sobre la base de la experiencia, mejor manejo crediticio y una coyuntura económica favorable para las PYMES en el país.

Los retos de las EDPYME se traducen en identificar las nuevas actividades donde las PYME tienen ventaja comparativa y donde éstas puedan integrarse a cadenas productivas rentables y organizadas para competir. Esto significa una nueva visión del desarrollo de las PYME organizadas, que proveen bienes y servicios a las empresas corporativas agro exportadoras o de mercado nacional y contribuyen así en el financiamiento y en el conjunto de acciones que aseguren el precio y la cantidad, de modo que las PYME tengan una rentabilidad de mercado razonable.

5.1.4. Análisis de la Evolución de las Instituciones Financieras No Bancarias

1. Principales Cuentas

A diciembre de 2007, el sistema microfinanciero estuvo conformado por un total de 39 instituciones: 13 Cajas Municipales (CMAC), que agrupan un total de 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima, 12 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), y 14 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME).

Activos

Los activos de las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (IMFNB) mantuvieron su tendencia ascendente al crecer en 22.3% respecto de

diciembre de 2006, alcanzando un total de S/. 7,848 millones a diciembre de 2007. Dicho crecimiento estuvo explicado principalmente por las EDPYME (cuyos activos aumentaron en 43.1% durante el mismo periodo), y en menor proporción por las CRAC (25.8%) y las CMAC (17.2%).

No obstante, en términos de participación destacaron las Cajas Municipales, al explicar el 68.6% del total de activos de las IMFNB, seguidas de las EDPYME (17.9%) y las Cajas Rurales (13.5%).

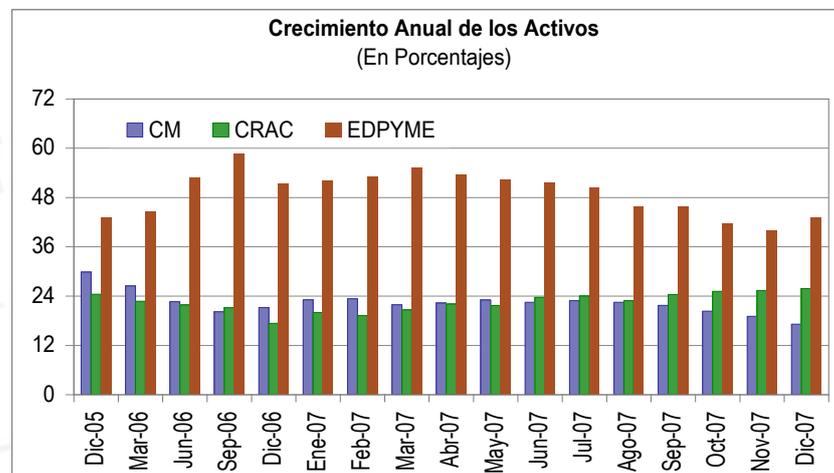


Figura 9. Crecimiento anual de los Activos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Créditos

Las colocaciones directas del sistema microfinanciero se situaron en S/. 6,300 millones a diciembre de 2007, 27.7% por encima del monto alcanzado a diciembre 2006. Este comportamiento fue liderado por las EDPYME, cuyos créditos crecieron en 49.2%, ubicándose en S/. 1,191 millones, seguidas de las

CRAC (27.6%) y de las CMAC (2.8%), cuyos montos respectivos ascendieron a S/. 813 millones y S/. 4,296 millones.

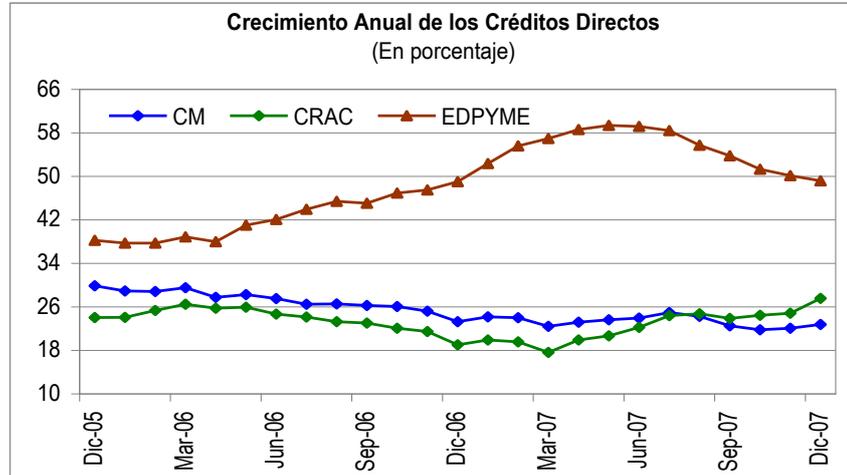


Figura 10. Crecimiento anual de los créditos directos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Créditos Directos por Tipo

A diciembre de 2007, el 55.9% de la cartera de colocaciones de las IMFNB estuvo conformado por créditos a la microempresa, mientras que el 44.1% restante estuvo dividido entre créditos de consumo (24.2%), comerciales (16.3%) e hipotecarios (3.7%). Dentro de las CMAC, los créditos comerciales y MES crecieron alrededor de 24.0% entre diciembre 2006 y diciembre 2007, los créditos de consumo en 21.3%, en tanto que los créditos hipotecarios se incrementaron tan sólo en 12%. El mayor monto colocado en créditos comerciales correspondió a CMAC Piura, que participó con el 27.5% del total colocado por las CMAC. De otro lado, CMAC Arequipa lideró el ranking de

los créditos MES (19.6%) y de los créditos de consumo (16.8%), mientras que CMCP Lima destacó en el caso de los créditos hipotecarios (41.9%).

En el caso de las CRAC, los créditos MES y de consumo presentaron crecimientos positivos (de 41.2% y 33.2%, respectivamente), mientras que los créditos comerciales e hipotecarios retrocedieron en 7.6% y 10.3%, respectivamente, en el mismo periodo. CRAC Señor de Luren lideró el ranking de los créditos comerciales, MES e hipotecarios de las Cajas Rurales, con participaciones superiores al 20%; en tanto que CRAC Nor Perú tuvo la mayor participación en los créditos de consumo (20.2%).

En las EDPYME destacaron los créditos de consumo, al haberse incrementado en 98.1% entre diciembre 2006 y diciembre 2007; le siguieron los créditos MES, con un crecimiento de 47.6%, y los créditos comerciales con 38.7%. Por el contrario, los créditos hipotecarios disminuyeron en 6%. A nivel de entidades, EDPYME Raíz concentró alrededor del 38% de los créditos hipotecarios y 37.5% de los créditos comerciales del subsistema EDPYME; Edyficar explicó el 37.7% de los créditos MES y Efectiva el 39.6% de los créditos de consumo.

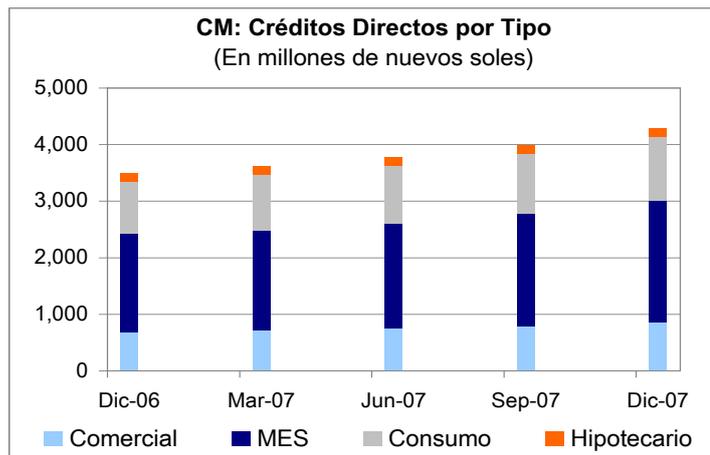


Figura 11. Crecimiento anual de los créditos directos por Tipo–Caja Municipales

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

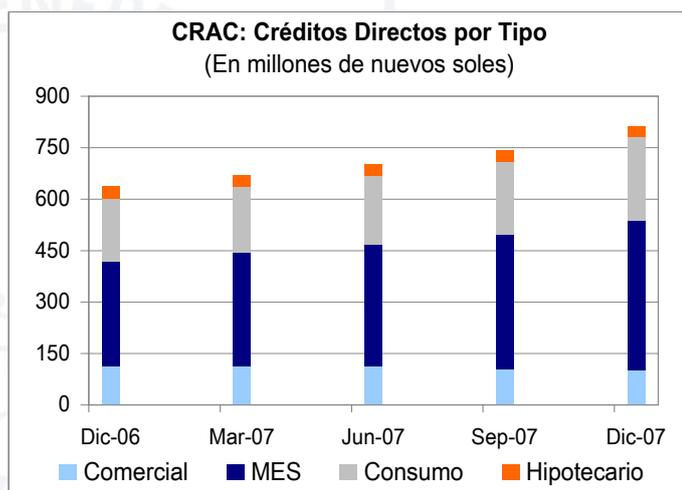


Figura 12. Crecimiento anual de los créditos directos por Tipo–Caja Rurales

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

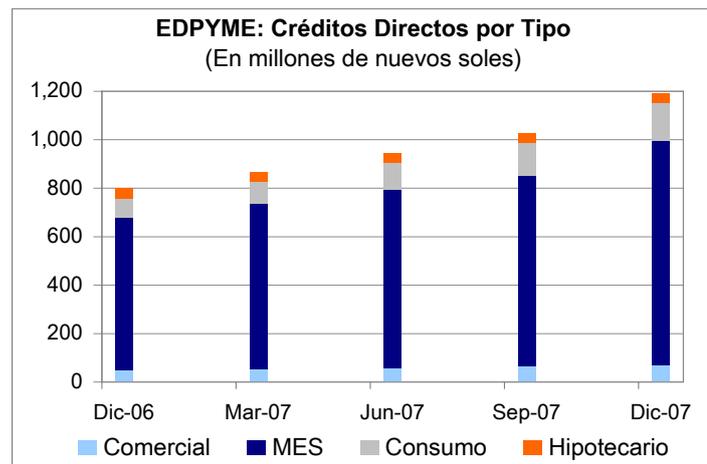


Figura 13. Crecimiento anual de los créditos directos por Tipo – EDPYME

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 14

Créditos Directos por Tipo

Créditos Directos por Tipo (Millones S/.)			
Al 31 de diciembre de 2007			
	CM	CR	EDPYME
Comercial	852	103	70
MES	2,161	434	926
Consumo	1,123	245	155
Hipotecario	160	31	39
Total	4,296	813	1,191

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Créditos Comerciales y MES por Sector Económico

La importancia y dinamismo de los créditos comerciales y MES del sistema microfinanciero al sector comercio se mantuvo a diciembre de 2007. En las

Cajas Municipales, las colocaciones comerciales y a microempresas a dicho sector representaron el 54% de la cartera, con un crecimiento de 24.6% entre diciembre 2006 y 2007. En segundo lugar se ubicaron los créditos al sector transporte, almacenamiento y comunicaciones, que contaron con una participación de 10.9% de la cartera de créditos comerciales y MES, habiendo crecido en 27.1%.

En el caso de las CRAC, también destacó el sector comercio con una participación de 37.7% de la cartera de créditos comerciales y MES del subsistema, seguido por el sector agricultura y ganadería, que explicó el 30.7% de dicha cartera, participación inferior en 2.3 puntos porcentuales a la participación en diciembre de 2006. No obstante, el mayor crecimiento correspondió a las colocaciones en el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones (82.9%), seguidas de los sectores comercio (39.5%) y agricultura y ganadería (19.2%).

En las EDPYME el sector comercio fue igualmente el más atendido, con una participación de 56.3% en los créditos comerciales y MES a diciembre 2007, pero el más dinámico fue el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones, el cual creció en 85.1% respecto a diciembre 2006.

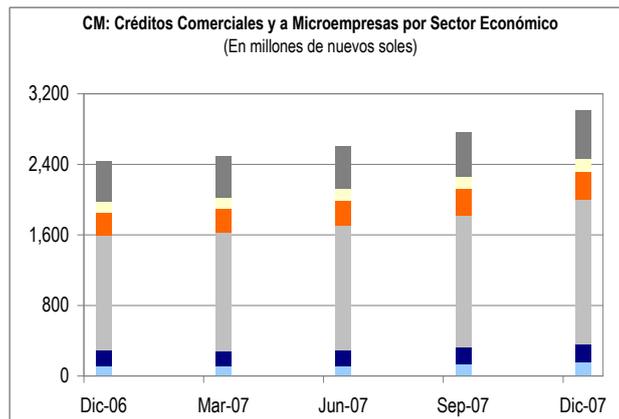


Figura 14. Créditos Comerciales y MES por Sector Económico Caja Municipal

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

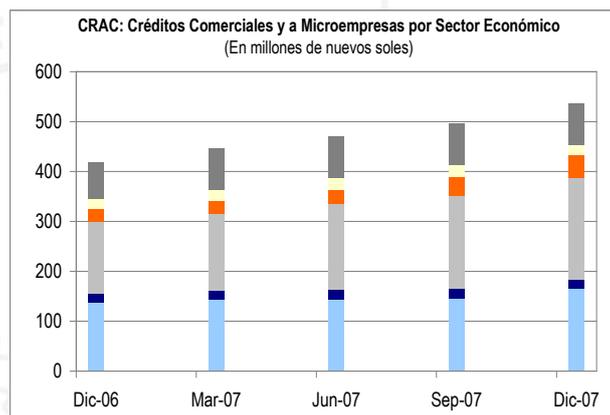


Figura 15. Créditos Comerciales y MES por Sector Económico Caja Rural

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

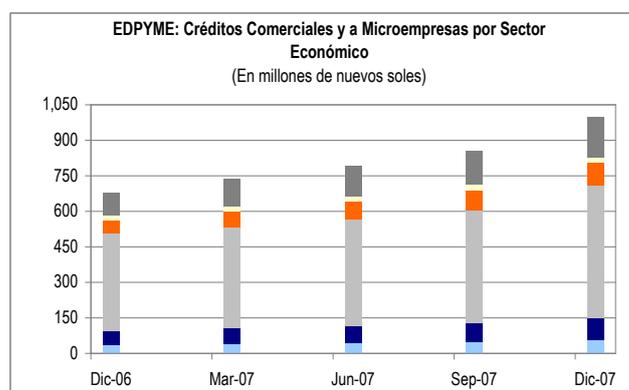


Figura 16. Créditos Comerciales y MES por Sector Económico Edpymes.

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 15

Créditos Comerciales y MES por Sector Económico.

Créditos Comerciales y MES por Sector Económico (Millones de S/.)			
Al 31 de diciembre de 2007			
	CM	CR	EDPYME
Agricultura y Ganadería	152	165	58
Industria Manufacturera	211	20	91
Comercio	1,628	202	561
Transporte, Almacén. y Comun.	328	46	96
Act. Inmob., empres. y de alquiler	149	21	22
Otros	545	83	169
Total	3,013	537	997

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Depósitos

Los depósitos de las IMFNB continuaron su tendencia creciente al presentar un crecimiento anual de 20.7%, con un saldo de S/. 4,353 millones a diciembre de 2007. De otro lado, la participación de cada subsistema en el total de depósitos del sistema microfinanciero se mantuvo inalterada: el 84% fue explicado por las CMAC, el 16% restante por las CRAC, mientras que las EDPYME no se encuentran autorizadas a captar depósitos. Sin embargo, se observó un mayor dinamismo en las CRAC, cuyos depósitos se incrementaron en 26% respecto a diciembre de 2006, crecimiento superior al 19.7% presentado por las CMAC.

Respecto a la participación de las empresas en los depósitos, CMAC Piura explicó el 20.4% del total de captaciones de las CMAC, seguida de CMAC Trujillo y CMAC Arequipa, con 16.2% y 15.2% de participación, respectivamente. En el caso de las Cajas Rurales, fue importante la presencia de CRAC Nor Perú, que contó con un 21.6% de participación a diciembre 2007.

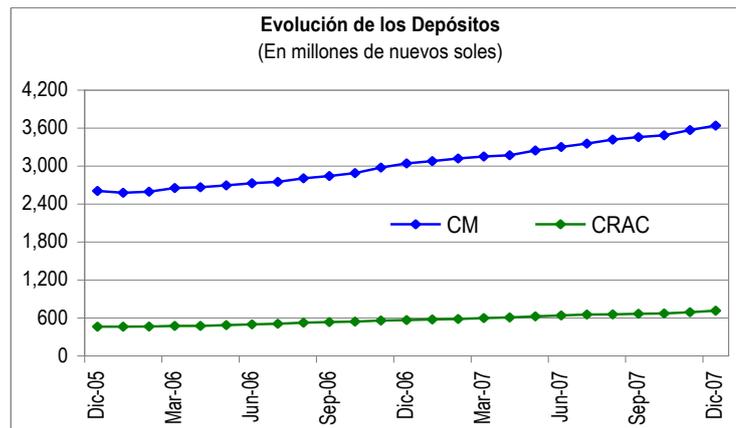


Figura 17. Evolución de los Depósitos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Depósitos de Ahorro y a Plazo

Los depósitos a plazo mantuvieron su importancia y dinamismo dentro de la estructura de los depósitos totales de las IMFNB. De esta manera, los depósitos a plazo ascendieron a S/. 2,467 millones en las CMAC y a S/. 459 millones en las CRAC a diciembre de 2007, montos que superaron los saldos de diciembre 2006 en 24.15 y 24.9%, respectivamente. La participación de estos depósitos en el total de captaciones de cada subsistema superó el 60%.

Los depósitos de ahorro tuvieron igualmente una alta participación en los depósitos del sistema microfinanciero, en particular dentro de las CRAC donde representaron el 27% de los depósitos totales, con un monto de S/. 192 millones a diciembre de 2007; en tanto que en las CMAC los depósitos de ahorro explicaron el 22.4%, con un total de S/. 817 millones a la misma fecha. En cuanto a crecimiento, los depósitos de ahorro se incrementaron en 14% en las CMAC y en 13% en las CRAC entre diciembre 2006 y diciembre 2007.

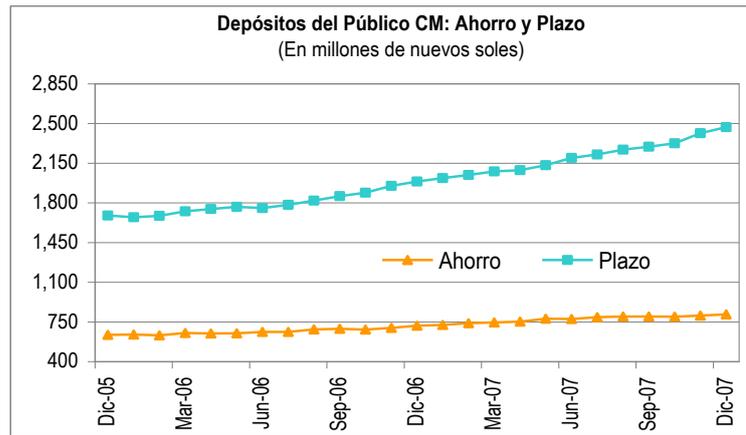


Figura 18. Depósitos del Público-Caja Municipal–Ahorro y Plazo.

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

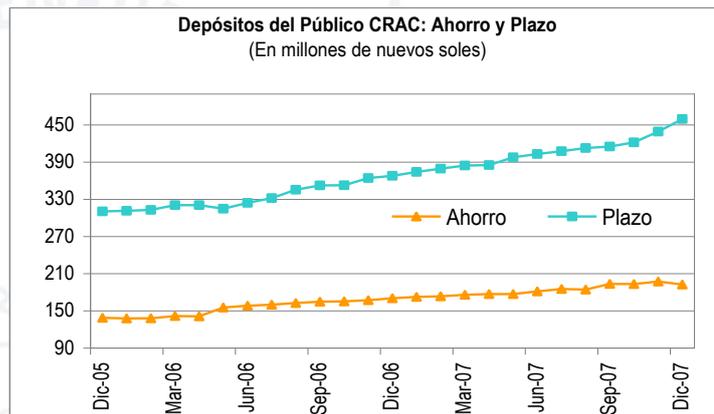


Figura 19. Depósitos del Público-Caja Rural–Ahorro y Plazo.

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Adeudos

A diciembre de 2007, los adeudos de las IMFNB ascendieron a S/. 1,776

millones, de los cuales el 57.3% correspondió a las EDPYME, el 34.6% a las CMAC y el 8.1% restante a las CRAC. Los adeudos de las EDPYME fueron los más dinámicos al crecer en 43.1% respecto a diciembre 2006, seguidos por

las CRAC con un crecimiento de 13.2%, mientras que los adeudos de las CMAC disminuyeron en 0.9% durante el mismo periodo. Esta situación se debería a que las EDPYME cuentan con los adeudos como su única fuente de fondeo, mientras que las CMAC y las CRAC recurren adicionalmente a los depósitos.

En cuanto al tipo de moneda, los adeudos en moneda nacional crecieron en mayor proporción que los adeudos en moneda extranjera en los tres subsistemas en el último año, aunque en términos de participación se observaron diferencias. Así, en las EDPYME el 64% de los adeudos a diciembre 2007 estuvo expresado en moneda nacional, contrariamente, en las CMAC predominaron los expresados en moneda extranjera (participación de 65%), mientras que en las CRAC los adeudos en ambas monedas tuvieron igual importancia.

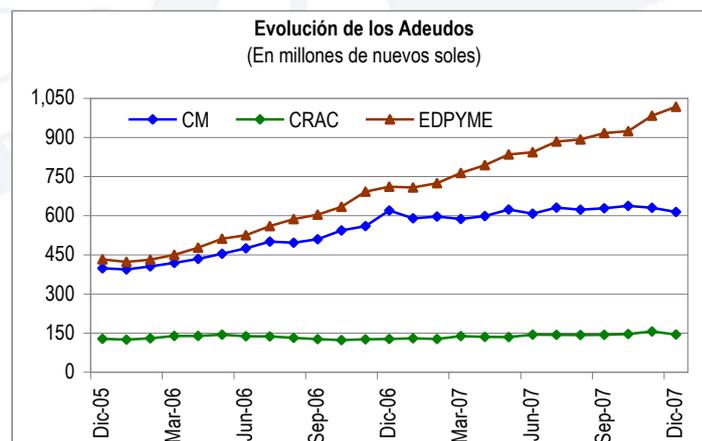


Figura 20. Evolución de los Adeudos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Patrimonio

El patrimonio de las IMFNB se ubicó en S/. 1,393 millones a diciembre de 2007, cifra superior en 25.1% a la presentada en diciembre del año pasado.

Este crecimiento estuvo liderado por las Cajas Rurales, cuyo patrimonio aumentó en 38.5%, mientras que en las EDPYME creció en 28.1% y en las CMAC en 22.3%. En términos participativos, las CMAC fueron las más representativas al explicar el 68% del patrimonio total de las IMFNB, seguidas de las EDPYME con 21%, y finalmente las CRAC con 11% de participación.

A nivel de entidades destacó CMAC Arequipa, que explicó el 17.4% del patrimonio total de las CMAC y el 11.8% de las IMFNB a diciembre de 2007.

Asimismo, Raíz fue la más importante dentro de las EDPYME, al explicar el 29.7% del patrimonio de dicho subsistema (6.3% de las IMFNB).

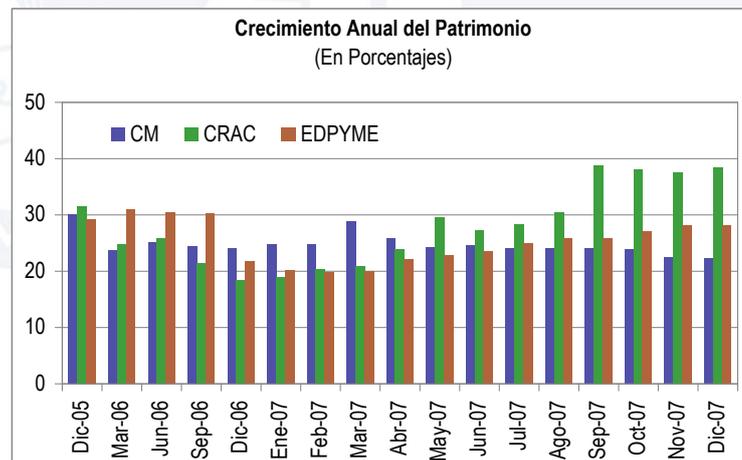


Figura 21. Crecimiento Anual Patrimonial

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

2. Indicadores Financieros

Solvencia

El nivel de apalancamiento de las IMFNB, medido como el ratio de activos ponderados por riesgo crediticio entre patrimonio efectivo, se ubicó en 4.8 veces a diciembre de 2007, inferior al de 5.3 veces observado en diciembre del año anterior. En este comportamiento influyeron las Cajas Municipales y Rurales, cuyos ratios de apalancamiento descendieron de 5.4 veces a 4.9 veces, y de 6.1 veces a 5.4 veces entre diciembre de 2006 y diciembre 2007, respectivamente. Mientras tanto, el apalancamiento de las EDPYME se incrementó ligeramente de 4.4 a 4.5 veces durante el mismo periodo, pese a ello, éstas presentaron el nivel más bajo en las IMFNB, lo que podría explicarse por el menor tiempo de operación de dichas entidades, así como la mayor utilización de recursos propios al no contar con depósitos.

Si bien CRAC San Martín presentó la ratio de apalancamiento más elevada (10.9 veces), cabe señalar que este dato corresponde al mes de noviembre, dado que la entidad se encuentra en proceso de fusión. Le siguió CRAC Profinanzas con una ratio de 7.5 veces. En las CMAC destacó CMAC del Santa, con una ratio de 6.5 a la misma fecha. Finalmente, EDPYME Alternativa mostró la mayor ratio en las EDPYME (6.6).

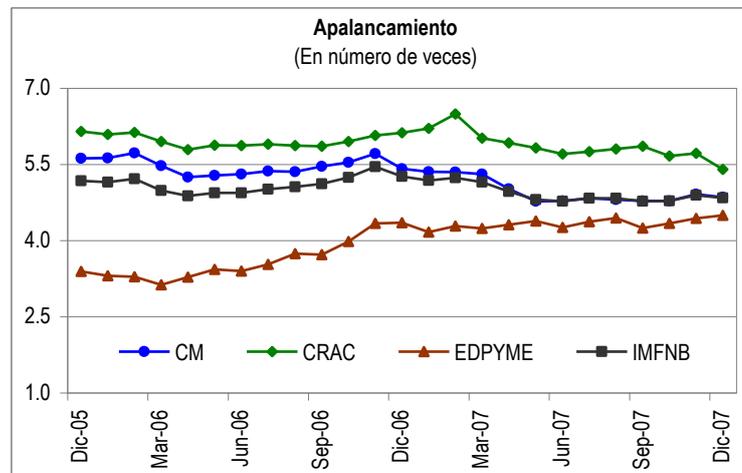


Figura 22. Apalancamiento

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

3. Calidad de Activos

Morosidad

La cartera atrasada como porcentaje de la cartera directa de las IMFNB se redujo en los últimos doce meses, ubicándose en 4% en diciembre de 2007.

Dicha tendencia fue liderada por las EDPYME y las CRAC, cuyas tasas de morosidad se redujeron en 1.1 puntos porcentuales en el último año; se ubicaron en 3.5% y 5.4% a diciembre 2007, respectivamente. No obstante, la morosidad de las CRAC sigue siendo la más alta del sistema microfinanciero.

Por último, en las CMAC la morosidad disminuyó solamente en 0.4 puntos porcentuales y alcanzó una ratio de 3.8% a diciembre 2007.

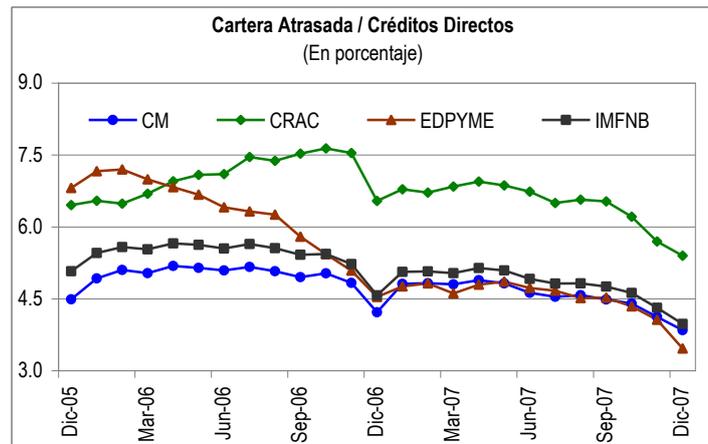


Figura 23. Cartera Atrasada / Créditos Directos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Créditos Refinanciados y Reestructurados

Los créditos refinanciados y reestructurados conformaron el 1.6% de la cartera directa de las IMFNB a diciembre 2007, por lo que disminuyó 0.5 puntos porcentuales en el último año. El mejor indicador fue presentado por las EDPYME (0.6%), seguidas por las CMAC (1.5%), y las CRAC (3.5%) quienes presentaron la ratio más alta, aunque también tuvieron la mayor reducción respecto de diciembre 2006 (en 1.9 puntos porcentuales).

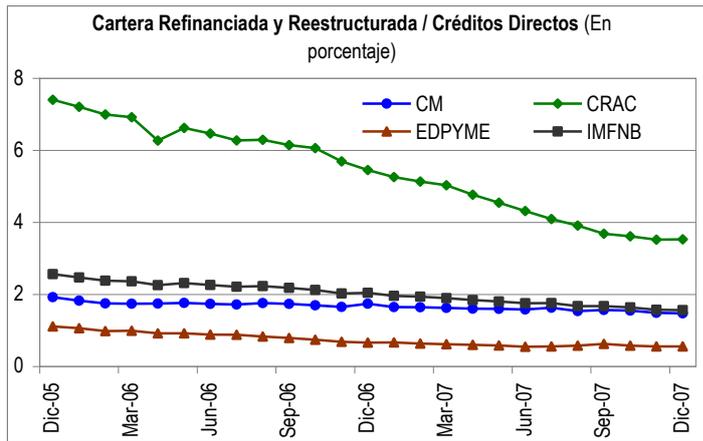


Figura 24. Cartera Refinanciada y Reestructurada / Créditos Directos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

4. Cobertura de Provisiones

Las provisiones cubrieron el 143.8% de la cartera atrasada de las IMFNB a diciembre 2007, 6.1 puntos porcentuales más que en diciembre del año pasado. La mayor cobertura de provisiones se observó en las CMAC con una ratio de 153.1%, seguidas de las EDPYME con 131.4%, subsistemas en los que dichas ratios se incrementaron en 9.8 y 10.6 puntos porcentuales, respectivamente; finalmente se ubicaron las CRAC con una ratio de cobertura de 120.7%, menor en 11.9 puntos porcentuales al presentado en diciembre del año previo, aunque mayor al 113.4% presentado en setiembre de 2007.

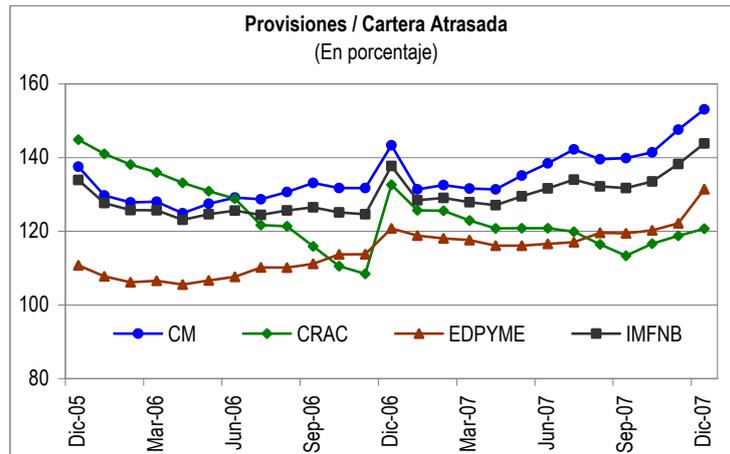


Figura 25. Provisiones / Cartera Atrasada

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

5. Eficiencia

Gastos Administrativos / Créditos directos e indirectos

La eficiencia de las IMFNB, medida por la ratio de gastos administrativos / créditos directos e indirectos, se mantuvo casi inalterada en el último año.

Esto se debió a la fuerte influencia de las CMAC, cuya ratio se ubicó en 9% a diciembre 2007 y descendió tan solo en 0.1 puntos porcentuales en el último año. Las CRAC presentaron una ratio de 10.9% y las EDPYME de 13.5%, menores ambos en 0.5 puntos porcentuales respecto a diciembre 2006.

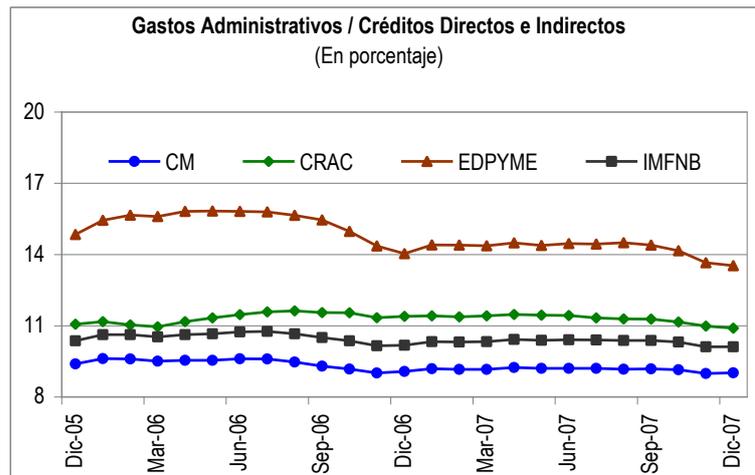


Figura 26. Gastos Administrativo / Créditos Directos e Indirectos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Depósitos / Créditos Directos

Por otro lado, la ratio de depósitos / créditos directos se redujo durante el último año. En las CMAC disminuyó en 2.2 puntos porcentuales entre diciembre 2006 y diciembre 2007, con lo que se situó en 84.7% a esta última fecha. Igualmente, en las Cajas Rurales la ratio cayó en 1.1 puntos porcentuales respecto al año anterior, debido al mayor incremento de los depósitos, de ahí que registrara una ratio de 87.7% a diciembre 2007.

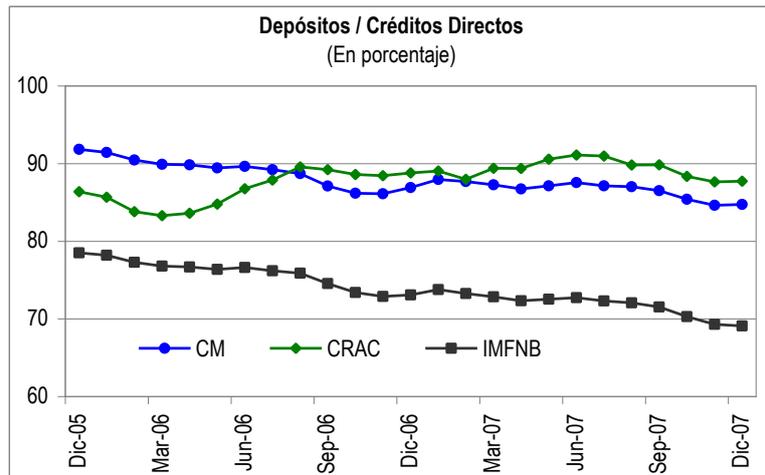


Figura 27. Depósitos / Créditos Directos

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

6. Rentabilidad

Margen Financiero / Ingresos Financieros

La ratio margen financiero / ingresos financieros de las IMFNB disminuyó en 2 puntos porcentuales respecto de diciembre de 2006 y se ubicó en 73.3% a diciembre de 2007. Las EDPYME presentaron el mayor indicador (78.5%), pese a haber disminuido en 0.2 puntos porcentuales respecto al año anterior, explicado por los mayores márgenes financieros obtenidos por estas instituciones, producto del mayor fondeo con fuentes propias. En el caso de las Cajas Municipales, la ratio se situó en 71.9% (inferior en 3.3 puntos porcentuales al año previo), mientras que las Cajas Rurales alcanzaron una ratio de 72.1% a diciembre de 2007 (0.6 puntos porcentuales superior al año anterior).

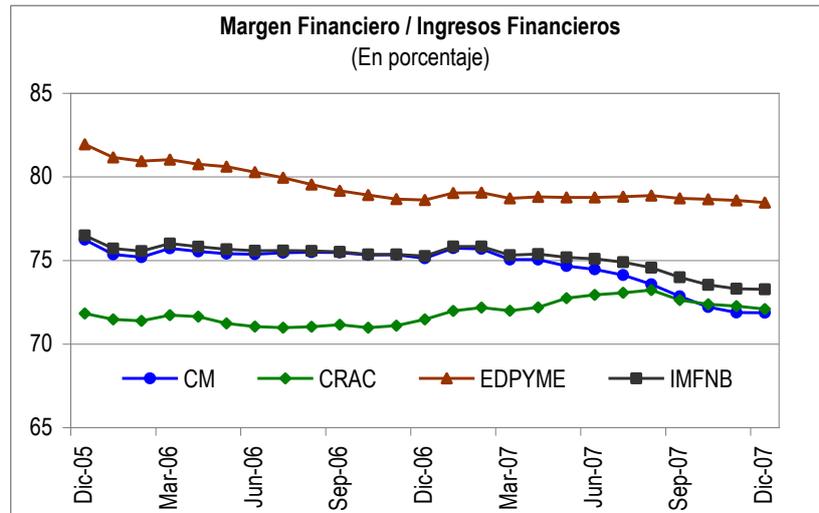


Figura 28. Margen Financiero / Ingresos Financieros

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

ROE

En cuanto a la rentabilidad patrimonial de las IMFNB, las Cajas Municipales fueron las que obtuvieron los mejores resultados a diciembre de 2007 al registrar un ROE de 25.2% (aun cuando el mismo disminuyó en 2.9 puntos porcentuales respecto a diciembre de 2006), seguidas de las Cajas Rurales con 23.2% (1.7 puntos porcentuales menor al de diciembre del año previo), y finalmente, de las EDPYME con 18.7% (superior en 5.8 puntos porcentuales al de diciembre de 2006).

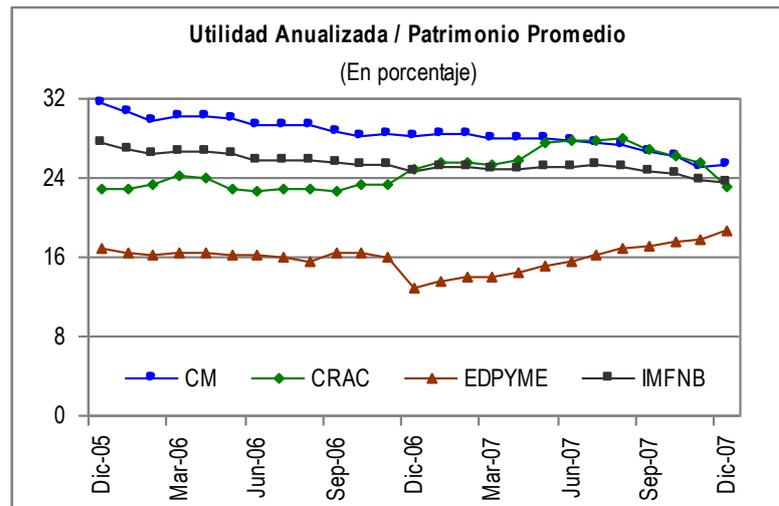


Figura 29. Utilidad Anualizada / Patrimonio Promedio

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

7. Liquidez

Liquidez en Moneda Nacional

La liquidez del sistema microfinanciero se mantuvo en niveles altos a diciembre de 2007. Así, la ratio de liquidez en moneda nacional se ubicó en 22.9% (inferior en 1.4 puntos porcentuales al de diciembre 2006), muy por encima del mínimo requerido de 8%. Los mayores niveles de liquidez en moneda nacional se registraron en las Cajas Municipales, con una ratio de 23.6%, mientras que en las Cajas Rurales la ratio se ubicó en 19.7%.

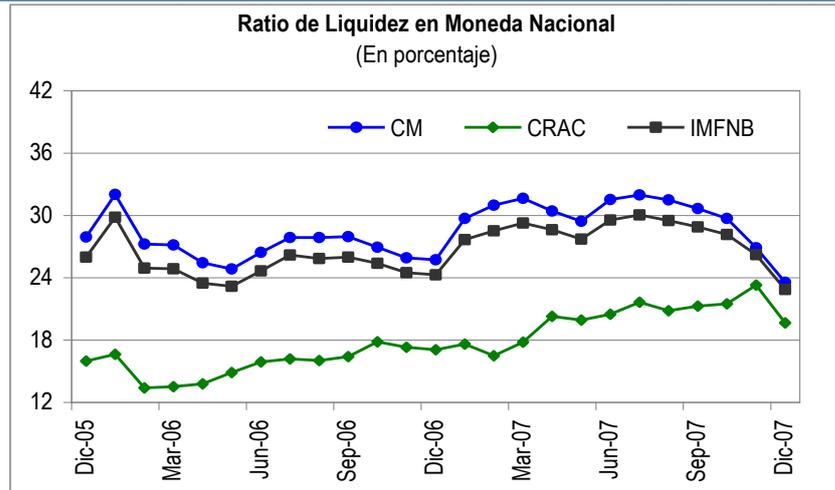


Figura 30. Ratio de Liquidez en Moneda Nacional

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Liquidez en Moneda Extranjera

En el caso de la liquidez en moneda extranjera, el sistema microfinanciero presentó una ratio de 41.4% a diciembre 2007, la cual disminuyó en 0.4 puntos porcentuales respecto a diciembre 2006, siendo sin embargo superior al mínimo requerido de 20%. En el nivel de subsistema se observa que las Cajas Rurales presentaron mayores niveles de liquidez en moneda extranjera que las Cajas Municipales, con ratios de 48.5% y 39.8%, respectivamente.

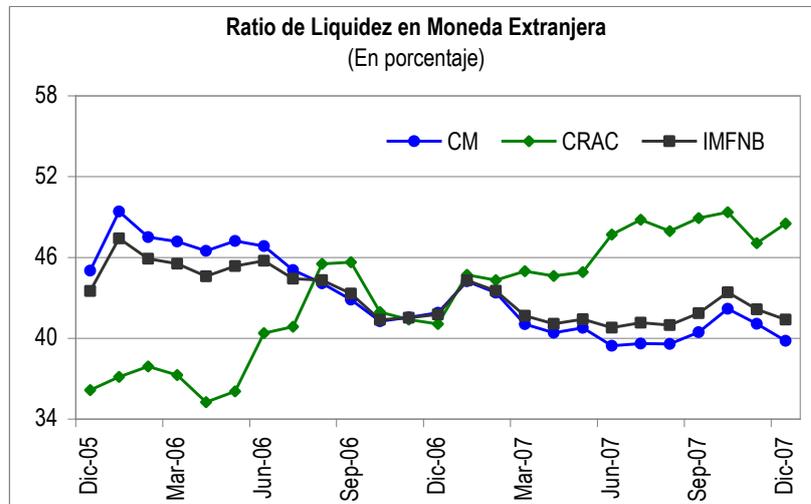


Figura 31. Ratio de Liquidez en Moneda Extranjera

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

5.2 Resumen del Capítulo

El presente capítulo, muestra la importancia de las microfinanzas en la economía del Perú, su porcentaje de participación, el número de clientes obtenido en los últimos años, su influencia en el mercado laboral, la bancarización por departamentos, siendo los mas bancarizados los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes. A su vez, describe a las entidades microfinancieras reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, como son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, las Cajas Rurales y las Edpymes, sus características y resultados económicos y financieros, donde destacan las Cajas Municipales en participación y eficiencia de gestión.

Por otro lado, se menciona la intencionalidad y acciones de la Banca para su ingreso a esta parte del sector financiero del país.

CAPÍTULO VI

LAS MICROFINANZAS EN EL NORTE DEL PERÚ

En el transcurso de los últimos años se ha podido observar que los departamentos de La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes, por su desarrollo económico en diversos sectores de la economía, su actividad agroexportadora, explotación minera, impulso del turismo, entre otras variables, han hecho que la producción en esta parte del país crezca con mayor celeridad (véase el apéndice E). Se han hecho más atractivos para mayores inversiones y se está impulsando de esta manera la necesidad de mano de obra. El índice de empleo ha aumentado, lo cual permite afirmar que la tendencia neta de crecimiento del empleo al cerrar el 2007 se daría con mayor énfasis en estos departamentos.

Así, tenemos que este índice de expectativas, basadas en encuestas a un total de muestra de 696 empresas a nivel nacional y agrupadas en ocho regiones por sectores económicos, tienen como resultado que el departamento de La Libertad crezca en un 84% en comparación con el año anterior, Piura en un 59%, y Lambayeque en un 50%² (véase nota de pie de página número 2).

De igual manera, al mes de mayo 2008, el sector financiero también ha incrementado sus operaciones y se está haciendo más dinámico en un índice del 61%, comparado con su similar del año anterior, por el crecimiento del número de entidades financieras con sus diferentes estrategias de ingreso a mercados cada vez más exigentes

² Encuesta de Expectativas del Empleo Manpower Perú (2007)

en precio financiero, mejor servicio y demandando productos acordes a sus necesidades. También podemos mencionar que la banca extranjera, como el Banco Azteca, también se incorporó en el sistema financiero peruano, no siendo la excepción la Zona Norte del Perú.

6.1 El Crecimiento y Desarrollo de las Microfinancieras

Entre el período del año 2001 y mayo de 2008, las diferentes entidades financieras han crecido en casi un cien por ciento en los departamentos en análisis, notándose que las entidades microfinancieras lo hicieron con una mayor participación hasta el mes de mayo de 2008; las grandes captadoras fueron las Cajas Municipales, ya que las EDPYME tan sólo colocan recursos financieros, y cabe destacar que los bancos como Ripley y Fababella, han ingresado a La Libertad, Lambayeque y Piura en el transcurso del año 2007, pero en el departamento de Tumbes aún no. Asimismo, entidades no reguladas como Inversiones La Cruz, que brinda préstamos con garantía en joyas de oro, han ingresado con gran fuerza a estos departamentos; forman parte de los nuevos competidores, quienes ganan mayores clientes con facilidad en los diversos segmentos del sector financiero.

6.2 Departamento de La Libertad

En el departamento de La Libertad, a fines del 2001 se contaban con diez entidades financieras, de las cuales seis eran bancos y cuatro microfinancieras. Al cerrar el 2007, se contaban nueve bancos y diez microfinancieras, es decir diecinueve en total, para luego, al mes de mayo de 2008, aumentar en una entidad bancaria (Banco Ripley S.A.), ingresar ya la banca extranjera y convertirse una importante Edpyme en financiera (Edyficar).

En lo referente a las captaciones y colocaciones, a diciembre de 2001, la participación de las entidades microfinancieras tan sólo era el 15% y el 17% del mercado financiero respectivamente, al finalizar mayo 2008, las microfinancieras participan con el 30% en captaciones y el 19% en colocaciones, debido a que con el ingreso de más entidades bancarias tanto nacionales como extranjeras, los saldos de colocaciones de las microfinancieras han disminuido.

Tabla 16

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de La Libertad, a Diciembre 2001

La Libertad 2001		
10 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
BBVA BANCO CONTINENTAL	187,398	159,391
BANCO SANTANDER	49,529	8,646
BANCO WIESE SUDAMERIS	135,149	162,291
CREDITO	291,877	257,844
INTERBANK	45,767	34,953
TRABAJO	8,845	15,648
CMAC TRUJILLO	91,461	90,562
CAJA NOR PERU	31,199	35,075
EDPYME EDYFICAR		3,914
EDPYME CREAR TRUJILLO		4,114
TOTAL	841,225	772,437

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 17

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Diciembre 2001

Diciembre 2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LA LIBERTAD			
Sistema Bancario	6	718,565	638,773
Sistema No Bancario	4	122,660	133,665
TOTAL	10	841,225	772,437

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 18

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Diciembre 2001

Diciembre 2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LA LIBERTAD			
Sistema Bancario	60%	85%	83%
Sistema No Bancario	40%	15%	17%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 19

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de La Libertad, a Mayo 2008

La Libertad Mayo 2008		
20 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
AZTECA DEL PERU	1,858	4,921
BBVA BANCO CONTINENTAL	348,118	749,519
BANCO INTERAMERICANO	51,294	112,932
BANCO RIPLEY S A	122	870
CREDITO	479,567	687,805
FALABELLA PERÚ S A	1,002	63,817
FINANCIERO	4,052	24,818
INTERBANK	91,034	185,230
MIBANCO	7,810	46,012
SCOTIABANK PERU	193,505	277,956
TRABAJO	20,975	51,422
CMAC TRUJILLO	378,534	354,481
CMAC PIURA	2,488	27,470
CMAC SULLANA	315	1,831
CAJA NOR PERU	144,297	93,160
CRAC SIPAN S A	387	3,195
EDPYME ALTERNATIVA		4,659
ACCESO CREDITICIO		10,734
EDPYME EFECTIVA		6,869
EDPYME PRO NEGOCIOS		5,138
TOTAL	1,725,359	2,712,840

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 20

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LA LIBERTAD			
Sistema Bancario	11	1,199,338	2,205,303
Sistema No Bancario	9	526,021	507,536
TOTAL	20	1,725,359	2,712,840

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 21

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de La Libertad, a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LA LIBERTAD			
Sistema Bancario	55%	70%	81%
Sistema No Bancario	45%	30%	19%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

6.3 Departamento de Lambayeque

En el departamento de Lambayeque, a fines de 2001 se contaba con trece entidades financieras, de las cuales ocho eran entidades bancarias y cinco microfinancieras. Al cerrar el 2007, había nueve bancos y once microfinancieras, es decir veinte en total; para después, al mes de mayo de 2008 aumentar en un banco más, ingresar ya la banca extranjera y convertirse una importante Edpyme en financiera (Edyficar).

En lo referente a las captaciones y colocaciones, a diciembre 2001, la participación de las entidades microfinancieras tan sólo eran el 7% y 14% del mercado financiero respectivamente, al finalizar mayo de 2008, las microfinancieras participaron con el 23% en captaciones y el 23% en colocaciones, pudiéndose observar que han aumentado en un cien por ciento más respecto al 2001, a pesar del ingreso de más entidades financieras, tanto nacionales como extranjeras.

Tabla 22

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Lambayeque, a Diciembre 2001

Lambayeque 2001		
13 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
BBVA BANCO CONTINENTAL	96,565	57,996
BANCOSANTANDER CENTRAL	35,888	15,377
B WIESE SUDAMERIS	66,099	164,027
CREDITO	186,894	153,853
FINANCIERO	1,058	57
INTERBANK	33,977	92,696
MIBANCO	317	4,189
TRABAJO	7,037	18,133
CMAC PIURA	18,604	58,440
CMAC TRUJILLO	1,835	3,890
CRAC SIPAN S A	13,058	12,786
EDPYME SOLIDARIDAD		3,715
EDPYME ALTERNATIVA		975
TOTAL	461,334	586,133

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 23

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Diciembre del 2001

Diciembre 2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LAMBAYEQUE			
Sistema Bancario	8	427,837	506,328
Sistema No Bancario	5	33,497	79,805
TOTAL	13	461,334	586,133

Nota: Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla. 24

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Diciembre 2001

Diciembre 2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LAMBAYEQUE			
Sistema Bancario	62%	93%	86%
Sistema No Bancario	38%	7%	14%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 25

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Lambayeque, a Mayo 2008

Lambayeque Mayo 2008		
21 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
AZTECA DEL PERU	1,455	1,830
BBVA BANCO CONTINENTAL	148,925	347,312
BANCO INTERAMERICANO	41,082	27,522
CREDITO	246,257	330,359
FALABELLA PERÚ S A	3,608	50,920
FINANCIERO	18,568	105,745
INTERBANK	49,829	103,255
MIBANCO	6,768	45,691
SCOTIABANK PERU	87,636	224,845
TRABAJO	8,948	33,540
CMAC PAITA	818	3,220
CMAC PIURA	80,243	120,713
CMAC SULLANA	18,276	51,810
CMAC TRUJILLO	48,325	113,153
CMCP LIMA	1,894	5,607
CAJA NOR PERU	3,849	9,810
CRAC SIPAN S A	28,996	20,383
EDPYME ALTERNATIVA		32,052
EDPYME EFECTIVA		6,708
EDPYME RAIZ		14,393
EDPYME SOLIDARIDAD		3,861
TOTAL	795,477	1,652,729

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 26

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Mayo 2008.

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LAMBAYEQUE			
Sistema Bancario	10	613,076	1,271,017
Sistema No Bancario	11	182,401	381,712
TOTAL	21	795,477	1,652,729

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 27

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Lambayeque, a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
LAMBAYEQUE			
Sistema Bancario	48%	77%	77%
Sistema No Bancario	52%	23%	23%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

6.4 Departamento de Piura

En el departamento de Piura, a fines del año 2001 se contaban doce entidades financieras, de las cuales seis eran entidades bancarias y seis microfinancieras. Al cerrar el 2007, existían nueve entidades bancarias y nueve microfinancieras, es decir dieciocho en total. Al mes de mayo de 2008 las microfinancieras disminuyeron en dos entidades, una de ellas fue la Caja Rural San Martín y la otra pasó de Edpyme a financiera (Edyficar); por otro lado, se aumentó en un banco con el ingreso de la banca extranjera, como el Banco Azteca.

En lo referente a las captaciones y colocaciones, a diciembre 2001, ya se observaba que la participación de las entidades microfinancieras era mayor que en otros departamentos, el 33% y 22% del mercado financiero respectivamente. Al finalizar el año 2007 esta participación aumentó al 46% en captaciones y el 33% en colocaciones, pero para el mes de mayo 2008, la participación de las microfinancieras disminuyó, por lo que cerró en este mes con el 45% en captaciones y el 30% en colocaciones; esto fue debido al ingreso de más entidades financieras tanto nacionales como extranjeras. Sin embargo, en términos generales los porcentajes de participación de las entidades microfinancieras en el departamento de Piura se han mantenido a lo largo de estos años, a pesar del ingreso de nuevos competidores.

Tabla 28

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Piura, a Diciembre 2001

Piura 2001		
12 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
BBVA BANCO CONTINENTAL	91,854	43,446
BANCO WIESE SUDAMERIS	101,150	113,068
CREDITO FINANCIERO	168,773	239,767
INTERBANK	17,931	13,939
TRABAJO	73,877	116,935
CMAC PAITA	4,303	24,255
CMAC PIURA	13,867	14,129
CMAC SULLANA	167,686	87,386
SAN MARTIN	42,267	39,631
EDPYME EDYFICAR	2,603	4,697
EDPYME EFECTIVA		4,614
		1,277
TOTAL	684,311	703,144

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 29

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura a Diciembre del 2001

2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
PIURA			
Sistema Bancario	6	457,887	551,410
Sistema No Bancario	6	226,424	151,734
TOTAL	12	684,311	703,144

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla. 30

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura a Diciembre 2001

2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
PIURA			
Sistema Bancario	50%	67%	78%
Sistema No Bancario	50%	33%	22%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 31. *Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Piura a Mayo 2008*

Piura Mayo 2008		
17 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
AZTECA DEL PERU	1,243	5,540
BBVA BANCO CONTINENTAL	191,286	352,752
BANCO INTERAMERICANO	11,460	34,795
CREDITO	222,272	370,319
FALABELLA PERÚ S A	302	62,031
FINANCIERO	35,654	129,383
INTERBANK	109,658	105,175
MIBANCO	1,903	24,160
SCOTIABANK PERU	158,834	199,559
TRABAJO	6,174	38,227
CMAC PAITA	109,904	74,787
CMAC PIURA	337,477	237,916
CMAC SULLANA	155,662	195,191
CMAC TRUJILLO	3,206	36,755
CAJA NOR PERU	2,400	11,374
EDPYME EFECTIVA		6,506
EDPYME RAIZ		12,258
TOTAL	1,347,433	1,896,730

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 32

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
PIURA			
Sistema Bancario	10	738,785	1,321,942
Sistema No Bancario	7	608,648	574,788
TOTAL	17	1,347,433	1,896,730

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 33

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Piura, a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
PIURA			
Sistema Bancario	59%	55%	70%
Sistema No Bancario	41%	45%	30%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

6.5 Departamento de Tumbes

En el departamento de Tumbes, a fines de 2001 las entidades bancarias eran las que se contaban como mayoría, eran cuatro y tan sólo una microfinanciera. Al cerrar el

2007 existían seis bancos y cinco microfinancieras; es decir, once en total. Al mes de mayo del 2008 aumentó en dos bancos más. El departamento de Tumbes es el único donde aún no han ingresando los bancos Falabella, ni Ripley, tampoco el banco Azteca; tan sólo trabaja una EDPYME, tres Cajas Municipales y una Caja Rural.

En lo referente a las captaciones y colocaciones, a diciembre 2001, la participación de las entidades microfinancieras, tan sólo eran el 7% en captaciones y el 49% en colocaciones. Al finalizar el mes de mayo de 2008, las microfinancieras participan con el 34% en captaciones y el 41% en colocaciones. Se puede observar que en lo referente a los depósitos, las entidades microfinancieras han aumentado en gran porcentaje, respecto al 2001, y en lo que respecta a las colocaciones, han disminuido.

Tabla 34

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Tumbes, a Diciembre 2001

Tumbes 2001		
5 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
BBVA BANCO CONTINENTAL	19,752	6,195
CREDITO	18,600	7,726
FINANCIERO	3,321	70
TRABAJO	659	3,337
CMAC SULLANA	2,968	16,575
TOTAL	45,301	33,903

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 35

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Diciembre del 2001

Diciembre 2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
TUMBES			
Sistema Bancario	4	42,333	17,328
Sistema No Bancario	1	2,968	16,575
TOTAL	5	45,301	33,903

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla. 36

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Diciembre 2001

Diciembre 2001			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
TUMBES			
Sistema Bancario	80%	93%	51%
Sistema No Bancario	20%	7%	49%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 37

Captaciones y Colocaciones de las Entidades Financieras en el Departamento de Tumbes, a Mayo 2008

Mayo 2008		
12 Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
BBVA BANCO CONTINENTAL	33,335	36,354
CREDITO	25,707	43,894
FINANCIERO	8,078	49,547
INTERBANK	2,173	6,831
MIBANCO	1,514	12,843
SCOTIABANK PERU	2,135	10,642
TRABAJO	1,350	6,755
CMAC PIURA	8,262	34,766
CMAC SULLANA	23,098	63,133
CMAC TRUJILLO	5,301	11,953
CAJA NOR PERU	858	4,297
EDPYME EFECTIVA		2,445
TOTAL	111,811	283,461

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 38

Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
TUMBES			
Sistema Bancario	7	74,292	166,867
Sistema No Bancario	5	37,519	116,594
TOTAL	12	111,811	283,461

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

Tabla 39

Participación por Captaciones y Colocaciones del Sistema Bancario y No Bancario en el Departamento de Tumbes, a Mayo 2008

Mayo 2008			
Departamento	Entidades Financieras	Captaciones	Colocaciones
TUMBES			
Sistema Bancario	58%	66%	59%
Sistema No Bancario	42%	34%	41%
TOTAL	100%	100%	100%

Nota. Superintendencia de Banca y Seguros y AFPs (2008)

6.6 Opiniones de Funcionarios Representantes de Entidades Financieras del País y del Norte del Perú.

Considerar opiniones de funcionarios representantes de algunas entidades financieras, tanto a nivel nacional como del norte del país, es muy necesario, pues desde sus ubicaciones (cargos estratégicos dentro de sus instituciones), pueden hacer aportes con enfoques particulares sobre cómo afrontan actualmente el ingreso de diversos competidores en el segmento de microfinanzas y las perspectivas existentes para el sector, tanto del lado de las PYMES como del sistema financiero. Sus experiencias, percepciones y conocimientos permiten arribar a conclusiones valiosas, ya que surgen desde la interacción o participación de los agentes pertenecientes al sector (véase en los apéndices A, B y C para pruebas completas).

6.7 Resumen del Capítulo

En este capítulo, se describe el porque la importancia de las microfinanzas en la zona norte del país, el crecimiento de las entidades microfinancieras en número y saldo de colocaciones y captaciones, en un período de análisis a partir del año 2001 a mayo del 2008.

Por su lado, se toma en cuenta las opiniones de los principales funcionarios, tanto de las más destacadas entidades microfinancieras como del Banco de la Nación, en la persona de su Presidente Ejecutivo, el doctor Humberto Meneses Arancibia.

CAPÍTULO VII

PROCESO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se aplica el marco conceptual plasmado en el Capítulo II, considerando en este estudio aquellos conceptos, referencias, análisis y herramientas de estudio situacional, así como evaluaciones y conclusiones que resultan de la aplicación del mismo, logrando un análisis profundo de las entidades Microfinancieras en la Zona Norte del País en el momento del presente estudio.

7.1 La Evaluación Externa

7.1.1 Análisis PESTEC

1. Factor Político

Sin duda el factor político es un factor relevante, puesto que un sistema democrático, con plena libertad de creación de empresas, como el que ofrece actualmente el país, hace posible que las competencias que éstas poseen creen un ambiente de competencia, haciéndolo atractivo tanto para los competidores internos (del país), como para los externos (provenientes de otros países), lo que se constituye en oportunidades de desarrollo y crecimiento. Sin embargo, las leyes y normatividad deben seguir el camino de igualdad para todas las entidades financieras, ya que el interés de bancarizar en mayores niveles todas las operaciones financieras de la población, sugiere flexibilizar en igual manera el marco legal sobre las que éstas se apoyan, lo que, a su vez, derivará en una mayor formalización de las pequeñas y medianas empresas.

2. Factor Económico

Este factor es considerado dentro del análisis, puesto que la actividad económica en el norte del país ha crecido en estos últimos años, derivado del sector agro exportador, el sector construcción, el sector minero, manufacturero, transporte, financiero y de inversión de grandes cadenas de supermercados y centros comerciales y el turismo. Se han creado mayores fuentes de trabajo, lo que a su vez ha mejorado la calidad de vida de la población y, además, se han creado pequeñas y medianas empresas.

3. Factor Social

Este factor es también considerado en este tipo de análisis, pues el crecimiento de la economía en esta parte del país hace que los flujos migratorios a las principales ciudades continúen. Ante la imposibilidad de atender con gran cantidad de empleos adecuados, el público objetivo para las microfinanzas (las pyme) crece y se potencializa. Además, se complementa con la tendencia al incremento de los niveles promedios de capacitación y educación, y a un mayor acceso de fuentes de información.

Este aumento de la población demandará mayores oportunidades para las entidades microfinancieras, Por lo que habrá que diseñar más y mejores productos financieros.

4. Factor Tecnológico

El factor tecnológico es un aspecto importante, tanto para el sector financiero como para el microfinanciero, por la tendencia mundial de desarrollo de

equipos integrados de cómputo, software y telecomunicaciones a costos accesibles. Ello fomenta la creación de oportunidades de ganar eficiencia en las operaciones financieras y la posibilidad de diversificar los productos y servicios financieros.

Desde este punto de vista, se resalta el interés de las entidades microfinancieras en mejorar sus plataformas tecnológicas (las que hasta ahora se han desarrollado de acuerdo a su filosofía microfinanciera) y su pretensión de asemejarse a las bancarias mediante un benchmarking adecuado.

5. Factor ecológico

El factor ecológico es un aspecto importante en el sector microfinanciero, por la tendencia mundial de desarrollo de conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente. Es ésta una preocupación de primer orden para cada entidad microfinanciera y constituye una responsabilidad para con sus futuras decisiones.

Teniendo en cuenta este factor, se resalta el interés de las entidades microfinancieras en la toma de políticas para la preservación de recursos naturales no renovables, cultura del reciclaje, conservación de la energía y el mejor aprovechamiento de agua potable.

7.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

1. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades Generales de las IMFs

Crecimiento Económico (de la población y empresas en el norte del país).

Existencia de Herramientas Tecnológicas de Multiplataforma para aplicaciones en la Gestión de las Entidades Microfinancieras.

Interés creciente de Absorciones, Alianzas Estratégicas y/o Fusión entre entidades del sistema financiero.

Flexibilidad Normativa de la SBS en la simplificación de procesos para la apertura de agencias y canales de atención.

Ingreso al Mercado de Capitales a través de Bonos y Acciones.

Bajo Nivel de Bancarización en la población y ausencia de Entidades Financieras en localidades remotas.

Existencia de Nichos de Mercado Microfinanciero no atendidos.

Importancia que ha cobrado el Crédito PYME, tanto del gobierno y familias como de las empresas.

Amenazas Generales de las IMFs

Ingreso de nuevos competidores al segmento microfinanzas (de entidades financieras nacionales y extranjeras).

Contratación del personal especializado de las entidades microfinancieras por parte de la banca y otros competidores.

Sobreendeudamiento de los Clientes Microfinancieros, por parte de los nuevos competidores.

Injerencia de la Política Monetaria del BCRP y el incremento de la Tasa de Referencia.

Dependencia de sectores productivos primarios como la agricultura, sector pecuario y pesquero, del clima y los fenómenos naturales.



Tabla 40

Matriz de evaluación del Factor Externo de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

FACTORES	VALOR	MICROFINANCIERAS DEL NORTE DEL PAIS	
		CALIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Crecimiento Económico de la población y empresas en el Norte del País.	0.09	4	0.36
2. Existencia de Herramientas Tecnológicas de Multiplataforma para aplicaciones en la Gestión de las Entidades Microfinancieras.	0.06	2	0.12
3. Interés creciente de Absorciones, Alianzas Estratégicas y/o Fusión entre entidades del sistema financiero.	0.06	3	0.18
4. Flexibilidad Normativa de la SBS en la simplificación de procesos para la Apertura de agencias y canales de atención.	0.08	2	0.16
5. Ingreso al Mercado de Capitales a través de Bonos y Acciones.	0.05	2	0.1
6. Bajo Nivel de Bancarización en la población y ausencia de Entidades Financieras en localidades remotas.	0.09	2	0.18
7. Existencia de Nichos de Mercado Microfinanciero no atendidos.	0.07	3	0.21
8. Importancia que ha cobrado el Crédito PYME, tanto del gobierno, familias y empresas.	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
1. Ingreso de nuevos competidores al segmento microfinanzas; tanto de entidades financieras nacionales como extranjeras.	0.09	3	0.27
2. Contratación del Personal Especializado de las entidades microfinancieras por parte de la banca y otros competidores.	0.09	3	0.27
3. Sobreendeudamiento de los Clientes Microfinancieros, por parte de los nuevos competidores.	0.07	3	0.21
4. Ingerencia de la Política Monetaria del BCRP y el incremento de la Tasa de Referencia.	0.06	2	0.12
5. Dependencia de la Normatividad Logística y Presupuestal del Gobierno, de algunas entidades microfinancieras	0.06	2	0.12
6. Dependencia de sectores productivos primarios como la agricultura, pecuario y pesca; del Clima y los Fenómenos Naturales.	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.64

CALIFICACIÓN

1 DEFICIENTE, 2 PROMEDIO, 3 ARRIBA DEL PROMEDIO , 4 EXCELENTE

Nota. Adaptado de D’Alessio (2008)

Aplicando la Matriz de evaluación del Factor Externo en las Entidades Microfinancieras del Norte del País, se observa que éstas se encuentran ligeramente sobre el valor promedio (2.61), que les permite aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas externas.

7.2 El Modelo de la Estructura del Sector

Para analizar este aspecto se utilizará el concepto de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

1. Competidores Actuales

Los factores que condicionan el nivel competitivo en el sector microfinanciero del norte del país tienden a fortalecerse, generando un impacto negativo para el negocio de las entidades microfinancieras, pues las estrategias de los nuevos competidores reclutando al recurso humano con capacidad y experiencia proveniente de las canteras microfinancieras, lleva consigo la toma del *know how* de las mismas, lo que les permitirá desarrollarse de manera más competitiva en el sector; en consecuencia estamos ante un panorama cada vez más competitivo.

2. Poder de Negociación de los Clientes

La posición de los clientes o usuarios de los productos microfinancieros, va cobrando cada día mayor poder, puesto que la tendencia de las entidades que compiten en este sector ofrecen mayores beneficios tanto en precios de productos como requisitos para acceder a ellos. Esto sugiere, a su vez, una

mayor diferenciación de alternativas para este tipo de clientes e ingreso a nichos de mercado que aún son desatendidos, cuyas estrategias tendrían que incluir la compensación de costos operativos altos por parte de las entidades financieras.

Las tendencias actuales clarifican el camino a seguir: indican que la calidad de servicio será uno de los factores más importantes como principal influencia para incrementar la participación de mercado en el sector microfinanciero. Este crecimiento permite a los clientes aumentar su poder de exigir servicios de información personalizada, con tecnologías de información y telecomunicaciones cada vez mejores.

3. Competidores Sustitutos

Los actuales competidores que ofrecen productos sustitutos a los que hoy prestan las entidades microfinancieras, cambian definitivamente el futuro de las mismas, ya que las tasas de interés por créditos que éstos ofrecen en la actualidad son relativamente bajas, en comparación con las de las IMFs.

Asimismo, desde el punto de vista de los ahorros, si bien algunas entidades microfinancieras ofrecen tasas de interés altas, los clientes tienen otras alternativas en el sistema financiero, tales como los fondos mutuos, cuentas corrientes, pago de remuneraciones con novedosos premios, entre otros, así como otras alternativas de inversión, seguros y AFPs.

Por tanto, las IMFs tienen como alternativa crear productos y servicios de ventaja sobre los nuevos competidores, lo cual hará que aumente la competencia en el sector.

4. Competidores Potenciales

Los competidores potenciales presentan una tendencia definida, puesto que mediante el *downscaling* los bancos han ingresado en el sector microfinanciero. Por otro lado, mediante las absorciones y fusiones de Edpymes y Organismos No Gubernamentales, así como con la creación de nuevas entidades, la competencia avanza día a día; asimismo las barreras de entrada a las entidades financieras del exterior hacen aún mas competitivo el segmento microfinanciero del sistema.

5. Poder de Negociación de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores tendría un impacto positivo, pues se espera que la tasa de interés por fuentes de financiamiento externo tienda a bajar, ya que el grado de inversión del país lo amerita, lo que posibilita flujos de inversiones hacia este segmento y que se vea beneficiado.

7.3 El Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo se utilizara como herramienta la Matriz del Perfil Competitivo que aplicado al sector de las Microfinanzas cuenta con 10 factores claves de éxito, en donde el sector está repartido en dos grandes grupos que son: la banca y las entidades microfinancieras.

Se debe mencionar que actualmente las entidades microfinancieras cuentan con una posición ligeramente débil respecto a la de la banca, por lo cual se recomienda desarrollar estrategias creativas para confrontar tanto a las debilidades menores como a las mayores, y así mejorar su posicionamiento dentro del sector.

Tabla 41

Matriz del Perfil Competitivo del Sector de las Microfinanzas del Norte del País

Factores Clave de Exito	Peso	Entidades Microfinancieras		Banca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Posicionamiento de Mercado en la Zona Norte del Perú.	0.13	4	0.52	3	0.39
2. Personal Calificado.	0.13	4	0.52	2	0.26
3. Experiencia en el Sector Microfinanzas.	0.13	4	0.52	3	0.39
4. Rapidez en el Otorgamiento de Crédito Pyme	0.11	3	0.33	1	0.11
5. Identificación Regional.	0.12	4	0.48	1	0.12
6. Calidad de Servicio al Cliente.	0.11	1	0.11	4	0.44
7. Reducida labor de Inteligencia Comercial y Competitiva.	0.09	2	0.18	4	0.36
8. Imagen corporativa en el sistema global financiero.	0.09	1	0.09	4	0.36
9. Inadecuados Procesos Operativos.	0.09	1	0.09	3	0.27
	1.00		2.84		2.70

CALIFICACIÓN:

1 DEBILIDAD MAYOR, 2 DEBILIDAD MENOR, 3 FORTALEZA MENOR, 4 FORTALEZA MAYOR

Nota. Adaptado de D'Lessio (2008)

7.4. La Evaluación Interna

7.4.1 Administración y Gerencia

En su mayoría, las entidades microfinancieras han sabido mantener un equilibrio entre sus colocaciones, sus captaciones y niveles de financiamiento, temas que se ven reflejados en sus tasas de interés y de acuerdo a la naturaleza de sus clientes. El manejo de los gastos y los ingresos también han tenido un tratamiento prudente, es por ello que los indicadores financieros que poseen son alentadores, y los respaldan al momento de solicitar financiamiento externo, aunque en los últimos años se han visto afectados por la competencia en el sector y factores externos como inflación ó problemas en los sectores económicos destino de los créditos otorgados, es por ello que la calidad de activos está decayendo de alguna forma y esto se ha reflejado en las provisiones internas.

Algunas entidades microfinancieras tienen influencia política en sus acciones internas, lo que no les permite tener decisiones propias, con las que puedan afrontar diversos panoramas de competencia.

En las Cajas Municipales hay una estructura gerencial mancomunada, lo que a veces imposibilita tomar acciones inmediatas, ya que deben estar de acuerdo las diversas áreas implicadas.

7.4.2 Marketing y Ventas

No poseen un sistema de medición de satisfacción de clientes post – venta y comunicación con clientes potenciales. No hay un adecuado sistema de fidelización de Clientes.

El presupuesto asignado a marketing es bajo (alrededor del 10% del presupuesto total), en relación con el dispuesto para las nuevas entidades de la competencia.

La difusión de los productos y la marca, han sido llevados como un sistema de referidos, los propios clientes formaban parte de la cadena publicitaria para las entidades microfinancieras.

La difusión de los productos es poco especializada

7.4.3 Operaciones y Logística

El sistema logístico y de operaciones es lento, no es sectorizado ni zonificado, ni aprovecha las economías de escala, en algunos casos es determinado por la normativa del estado, haciéndolo menos competitivo.

7.4.4 Recursos Humanos

En materia de recursos humanos, la calidad de sus profesionales es alta, referida a la filosofía y tecnología crediticia para las microfinanzas.

Ante la competencia, no hay un sistema de fidelización del recurso humano.

7.4.5 Sistema Información y Comunicaciones

En la actualidad las entidades microfinancieras ya cuentan con sistemas de información de avanzada, como el uso del datawarehouse ó datamining, aunque en un nivel inicial, de proyecto ó de implementación.

La mayoría de entidades microfinancieras tienen equipos de comunicación modernos e innovadores para su uso de acuerdo a la jerarquía en sus estructuras organizativas, y los costos que representan, no todos los *trabajadores* la manejan.

7.4.6 Tecnología, Investigación y Desarrollo

El uso de Tecnologías de la Información, también en encuentran en su fase de proyectos e implementación, ya que las tecnologías anteriores se desdican de la realidad en la que actualmente se desempeñan

Algunas entidades desarrollaron su propio sistema, de acuerdo a sus planes operativos, pero otras no cuentan con este desarrollo.

La investigación y desarrollo desde el punto de vista de inteligencia competitiva aun no se ha implementado, ya que depende de dos factores: metas y objetivos institucionales establecidos y determinados (estudio y desarrollo de productos, marketing, etc) y el presupuesto propio asignado.

7.4.7. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

1. Fortalezas Generales de las IMF's

Posicionamiento de mercado en la Zona Norte del Perú.

Personal Calificado.

Red de Agencias en Crecimiento.

Experiencia en el Sector Microfinanzas

Rapidez en el Otorgamiento de Crédito Pyme.

Accesibilidad al cliente de muy bajos ingresos.

Liderazgo en el producto Crédito Prendario dentro del Sistema Financiero del

Norte.

Identificación Regional.

2. Debilidades Generales de las IMFs

Patrimonio reducido.

Fondeo con costo elevado.

Imagen corporativa en el Sistema Global Financiero.

Calidad de Servicio al Cliente

Labor de Inteligencia Comercial y Competitiva.

Inadecuados procesos operativos.

Inapropiadas políticas de retención del personal calificado.

Carente Plataforma Tecnológica.

Dependencia Política de algunas IMFs.

Concentración de los Depósitos.

Tabla 42

Matriz de evaluación del Factor Interno de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

FACTORES	VALOR	MICROFINANCIERAS DEL NORTE DEL PAIS	
		CALIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Posicionamiento de Mercado en la Zona Norte del Perú.	0.08	4	0.32
2. Personal Calificado.	0.07	3	0.21
3. Red de Agencias en Crecimiento.	0.06	3	0.18
4. Experiencia en el Sector Microfinanzas.	0.08	4	0.32
5. Rapidez en el Otorgamiento de Crédito Pyme.	0.06	4	0.24
6. Accesibilidad al cliente de muy bajos ingresos.	0.07	4	0.28
7. Liderazgo en el producto Crédito Prendario dentro del Sistema Financiero del Norte del país.	0.05	3	0.15
8. Identificación Regional.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
1. Patrimonio Reducido.	0.05	1	0.05
2. Fondeo con costo elevado.	0.05	1	0.05
3. Imagen corporativa en el sistema global financiero.	0.04	2	0.08
4. Calidad de Servicio al Cliente.	0.05	2	0.10
5. Reducida labor de Inteligencia Comercial y Competitiva.	0.04	2	0.08
6. Inadecuados Procesos Operativos.	0.04	1	0.04
7. Inapropiadas políticas de retención del personal calificado.	0.04	1	0.04
8. Carente Plataforma Tecnológica.	0.05	1	0.05
9. Dependencia Política de algunas IMFs.	0.05	2	0.10
10. Concentración de los Depósitos.	0.05	2	0.10
Total	1.00		2.67

CALIFICACIÓN:

1 DEBILIDAD MAYOR, 2 DEBILIDAD MENOR, 3 FORTALEZA MENOR, 4 FORTALEZA MAYOR

Nota. Adaptado de D'Lessio (2008)

7.5 Estrategias en Acción

7.5.1 Declaración de Visión

Ser entidades líderes en microfinanzas dentro del sistema financiero nacional en los próximos cinco años

7.5.2 Declaración de Misión

Promover el crecimiento y desarrollo de las micro y pequeñas empresas, con innovación en productos y calidad de servicio.

7.5.3 .Valores

1. Confianza
2. Excelencia
3. Seguridad
4. Solidaridad
5. Trabajo en Equipo

7.5.4 Código de Ética

1. Responsabilidad Social
2. Evitar Conflictos e Intereses
3. Aplicación de Mejores Prácticas
4. Establecer un Código de Ética Propio
5. Superación

6. Confidencialidad

7. Compromiso

8. Prudencia

7.5.5 Objetivos a Largo Plazo

1. Establecer e implementar políticas y sistemas de eficiencia de gestión en los próximos dos años, iniciando con las recomendaciones del Acuerdo de Basilea II, Lavado de Activos y mejores prácticas de un sistema financiero.
2. Lograr un crecimiento sostenido de las colocaciones y captaciones en un 125% y 150% respectivamente, acumulado a cinco años.
3. Mantener un nivel de calidad de cartera del 95% en los próximos cinco años.
4. Alcanzar un nivel de financiamiento del 15% a cinco años.
5. Lograr niveles de rentabilidad sobre el patrimonio no menor al 20% y un incremento patrimonial acumulado a cinco años mayor al 170%.
6. Incrementar la creación de nuevos productos financieros, a través de la implementación de un sistema de conocimiento de mercados y sectores financieros, fortaleciendo las áreas especializadas en materia de Investigación y Desarrollo en los próximos dos años.
7. Fortalecer las áreas de Ventas y Marketing, con profesionales de alto nivel, e implementado un Sistema de Fidelización de Clientes y Calidad de Servicio.

8. Lograr una operatividad eficiente y competitiva ,a través de los Organismos que las agrupan, solicitando la no aplicabilidad de normativas del estado en materia presupuestal y logística en los próximos dos años.
9. Implementar Tecnologías de la Información especializadas en microfinanzas, para mejora en la calidad de sus procesos internos en los próximos dos años

7.5.6 Estrategias Genéricas Competitivas

Para poder definir las estrategias que permitan a las Entidades Microfinancieras afrontar con éxito a la competencia, se evaluó y eligió a la Estrategia Genérica de Enfoque en Diferenciación, que guiará las actividades y operaciones de las Microfinancieras.

Cabe mencionar que esta elección está relacionada con la posición actual de las IMFs en el Norte del Perú, así como en función a la habilidad, recursos y capacidades distintivas que éstas actualmente tienen.

Las medidas a tomar en una Estrategia Genérica de Enfoque son las siguientes:

1. Penetración a nuevos nichos de mercado: universitarios, amas de casa, profesionales, entre otros.
2. Ingreso a nuevas localidades del norte, centro, sur y oriente del país.
3. Innovar en productos de acuerdo al tipo de mercado: *microfactoring*,

microleasing, microseguro, el crédito agropecuario, el mini ahorro, entre otros.

Claro está, que el ingreso a nuevos mercados e innovación de productos, los que se definirán en su momento, van de la mano con el desarrollo de políticas coherentes con este fin.



Figura 32. Estrategias Competitivas Genéricas de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

Nota. Adaptado de D’Alessio (2008)

7.6 Herramientas para la Generación y Elección de Estrategias

7.6.1 La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

En este tipo de análisis, se evaluarán las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las entidades microfinancieras del norte del Perú; factores que permitirán analizar la situación actual de dichas entidades, con el fin de obtener conclusiones que ayuden a mejorar la presente situación a futuro. Esta herramienta de diagnóstico (FODA), permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de las

organizaciones, estructuras o personas y que la condicionan; es decir, elementos que coadyuvan a mejorar los objetivos y metas en este sector.

Tabla 43

Matriz de estrategias FO: Explotar

ESTRATEGIAS FO: Explotar		FORTALEZAS
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de Mercado en la Zona Norte del Perú 2. Personal Calificado 3. Red de Agencias en Crecimiento 4. Experiencia en el Sector Microfinanzas 5. Rapidez en el Otorgamiento de Crédito Pyme 6. Accesibilidad al cliente de muy bajos ingresos 7. Liderazgo en el producto Crédito Prendario dentro del Sistema Financiero del Norte del país 8. Identificación Regional
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento Económico de la población y empresas en el Norte del País 2. Existencia de Herramientas Tecnológicas de Multiplataforma para aplicaciones en la Gestión de las Entidades Microfinancieras 3. Interés creciente de Absorciones, Alianzas Estratégicas y/o Fusión entre entidades del sistema financier 4. Flexibilidad Normativa de la SBS en la simplificación de procesos para la Apertura de agencias y canales de atención 5. Ingreso al Mercado de Capitales a través de Bonos y Acciones 6. Bajo Nivel de Bancarización en la población y ausencia de Entidades Financieras en localidades remotas 7. Existencia de Nichos de Mercado Microfinanciero no atendidos 8. Importancia que ha cobrado el Crédito PYME, tanto del gobierno, familias y empresas 	<p>Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos F1,F2,F3, F4,F6,F7,F8,O1,O2,O3,O4,O6,O7,O8</p> <p>Asesoramiento y apoyo en la generación y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas F2, F3,F4,F6,F7,F8,O3,O8</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y servicios F2,F4,F6,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7,O8</p>

Tabla 44

Matriz de estrategias DO: Buscar

		DEBILIDADES
ESTRATEGIAS DO: Buscar		1. Patrimonio Reducido 2. Fondeo con costo elevado 3. Imagen corporativa en el sistema global financiero 4. Calidad de Servicio al Cliente 5. Reducida labor de Inteligencia Comercial y Competitiva 6. Inadecuados Procesos Operativos 7. Inapropiadas políticas de retención del personal calificado 8. Carente Plataforma Tecnológica 9. Dependencia Política de algunas IMFs 10. Concentración de los Depósitos
OPORTUNIDADES	1. Crecimiento Económico de la población y empresas en el Norte del País 2. Existencia de Herramientas Tecnológicas de Multiplataforma para aplicaciones en la Gestión de las Entidades Microfinancieras 3. Interés creciente de Absorciones, Alianzas Estratégicas y/o Fusión entre entidades del sistema financiero 4. Flexibilidad Normativa de la SBS en la simplificación de procesos para la Apertura de agencias y canales de atención 5. Ingreso al Mercado de Capitales a través de Bonos y Acciones 6. Bajo Nivel de Bancarización en la población y ausencia de Entidades Financieras en localidades remotas 7. Existencia de Nichos de Mercado Microfinanciero no atendidos 8. Importancia que ha cobrado el Crédito PYME, tanto del gobierno, familias y empresas	Desarrollo de un plan de cultura organizacional e identificación del personal D3, D6, D7, O9 Desarrollar un plan para la optimización de procesos operativos y administrativos. D4, D5,D6, D7,D8,D9 O2, O4 Fortalecer la imagen corporativa microfinanciera en el sistema financiero del país D3, D4, D7, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8 Ingreso a nuevos mercados D3,D4,D5,D6,D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8

Tabla 45

Matriz de estrategias FA: Confrontar

		FORTALEZAS
ESTRATEGIAS FA: Confrontar		1. Posicionamiento de Mercado en la Zona Norte del Perú 2. Personal Calificado 3. Red de Agencias en Crecimiento 4. Experiencia en el Sector Microfinanzas 5. Rapidez en el Otorgamiento de Crédito Pyme 6. Accesibilidad al cliente de muy bajos ingresos 7. Liderazgo en el producto Crédito Prendario dentro del Sistema Financiero del Norte del país 8. Identificación Regional
AMENAZAS	1. Ingreso de nuevos competidores al segmento microfinanzas; tanto de entidades financieras nacionales como extranjeras 2. Contratación del Personal Especializado de las entidades microfinancieras por parte de la banca y otros competidores 3. Sobreendeudamiento de los Clientes Microfinancieros, por parte de los nuevos competidores 4. Ingerencia de la Política Monetaria del BCRP y el incremento de la Tasa de Referencia 5. Dependencia de la Normatividad Logística y Presupuestal del Gobierno, de algunas entidades microfinancieras 6. Dependencia de sectores productivos primarios como la agricultura, pecuario y pesca; del Clima y los Fenómenos Naturales	Implementar programas de fidelización e incentivo al trabajador F2, A2 Fortalecimiento de programas de apoyo social y cultural F1,F3, F6, F8, A3,A6 Implementar programas de fidelización de clientes F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A3 Desarrollar un plan de contingencias para riesgos de mercado F1, F2, F4, F6, A1, A3, A4,A6

Tabla 46

Matriz de estrategias DA: Evitar

		DEBILIDADES
ESTRATEGIAS DA: Evitar		1. Patrimonio Reducido 2. Fondeo con costo elevado 3. Imagen corporativa en el sistema global financiero 4. Calidad de Servicio al Cliente 5. Reducida labor de Inteligencia Comercial y Competitiva 6. Inadecuados Procesos Operativos 7. Inapropiadas políticas de retención del personal calificado 8. Carente Plataforma Tecnológica 9. Dependencia Política de algunas IMFs 10. Concentración de los Depósitos
AMENAZAS	1. Ingreso de nuevos competidores al segmento microfinanzas; tanto de entidades financieras nacionales como extranjeras 2. Contratación del Personal Especializado de las entidades microfinancieras por parte de la banca y otros competidores 3. Sobreendeudamiento de los Clientes Microfinancieros, por parte de los nuevos competidores 4. Ingerencia de la Política Monetaria del BCRP y el incremento de la Tasa de Referencia 5. Dependencia de la Normatividad Logística y Presupuestal del Gobierno, de algunas entidades microfinancieras 6. Dependencia de sectores productivos primarios como la agricultura, pecuario y pesca; del Clima y los Fenómenos Naturales	Fusionar entidades Microfinancieras con otras de menor tamaño D1, D2,D3,D4,D5,D8,D9, A1, A5 Tercerizar Areas de Apoyo ó Soporte D3,D4, D6, D7,D8 D14, A1,A3,A5 Difundir la trayectoria de apoyo de las Microfinancieras a las PYMES del país.D3, D5, D10, A1, A3 Reportenciar canales de atención D3, D4, D5,D6, D8,D10, A1 Alianza con proveedores D3, D4, D5, D6, D8,D9,A1, A5

1. Estrategias FO-Explotar

Luego del análisis respectivo (véase el apéndice F) y usando las fortalezas internas del sector que puedan sacar ventaja de las oportunidades, se consideraron las siguientes estrategias:

E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.

E2: Asesoramiento y apoyo en la generación y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.

E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.

2. Estrategias DO-Buscar

Luego del análisis respectivo (véase el apéndice G), se generaron las siguientes estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas:

E4: Desarrollo de un plan de cultura organizacional e identificación del personal.

E5: Desarrollar un plan para la optimización de procesos operativos y administrativos.

E6: Fortalecer la imagen corporativa microfinanciera en el sistema financiero del país.

E7: Ingreso a nuevos mercados.

3. Estrategias FA-Confrontar

Luego del análisis respectivo (véase el apéndice H), se hizo uso de las fortalezas de la organización a fin de evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, para lo cual se consideraron las siguientes estrategias:

E8: Implementar programa de fidelización e incentivos al trabajador.

E9: Fortalecimiento de programa de apoyo social y cultural.

E10: Implementar programas de fidelización a los clientes

E11: Desarrollar un plan de contingencias para riesgo de mercado y ambientales.

4. Estrategias DA-Evitar

Luego del análisis (véase el apéndice I), se consideraron acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno. Se desarrollaron las siguientes estrategias:

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E13: Tercerizar áreas de Apoyo.

E14: Difundir la trayectoria de apoyo de las Microfinancieras a las PYMES del país.

E15: Repotenciar canales de atención.

E16: Alianza con proveedores.

7.6.2 Matriz de la Posición Estratégica (PEYEA)

Para el desarrollo de la matriz PEYEA se realizó primero la Matriz de trabajo asignándole los valores a los factores determinantes

Tabla 43

Hoja de Trabajo de la Matriz PEYEA

Posición Estrategia Interna	Valor
Fortaleza Financiera (FF)	
1 Retorno de la Inversión	4
2 Apalancamiento	4
3 Liquidez	4
4 Capital de Trabajo	3
5 Flujo de Efectivo	4
6 Facilidad Salida de Mercado	1
7 Riesgo Involucrado al Negocio	2
8 Rotación de Inventarios	4
9 Economía de Escala	2
Promedio	3.11
Ventaja Competitiva (VC)	
1 Participación en el Mercado	3
2 Calidad de Productos	4
3 Lealtad del Cliente	3
4 Ciclo de Vida del Producto	3
5 Ciclo de Reemplazo del Producto	2
6 Conocimiento Tecnológico	4
7 Control sobre proveedores y Distribuidores	1
8 Utilización de la Capacidad de los proveedores	4
9 Introducción de Nuevos Productos	4
Promedio -6	-2.89
Posición Estrategia Externa	
Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Cambios Tecnológicos	1
2 Tasa de Inflación	5
3 Variabilidad de la Demanda	2
4 Rango de Precio de productos de la Competencia	1
5 Barreras de Ingreso	5
6 Presión Competitiva	2

7 Elasticidad de la Demanda	2
8 Presión Productos Sustitutos	3
Promedio -6	-3.38
Fortaleza de la Industria (FI)	
1 Potencial de Crecimiento	5
2 Potencial de Rentabilidad	5
3 Estabilidad Financiera	5
4 Conocimiento Tecnológico	5
5 Aprovechamiento de los Recursos	3
6 Factibilidad de Ingresos al Mercado	5
7 Intensidad de Capital	5
8 Productividad	4
9 Poder de Negociación de los Productores	3
Promedio	4.50

Vector Direccional

$$\text{Eje x } 4.5 - 2.89 = 1.61$$

$$\text{Eje y } 3.11 - 3.38 = -0.3$$

Nota. Adaptación D'alessio(2008)

Los valores resultantes de la Matriz Trabajo nos indican que el cuadrante en cual estamos ubicado es el Competitivo tal como se grafica en la Matriz PEYEA.

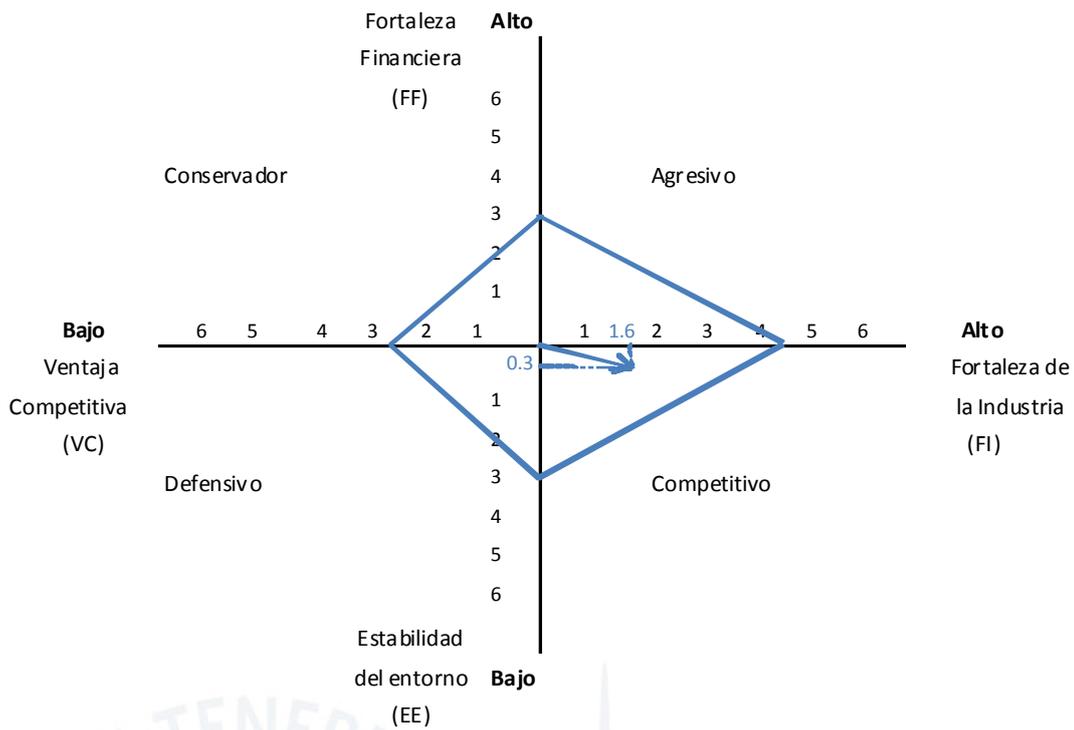


Figura 33. Matriz PEYEA de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

Nota. Adaptación D’Alessio(2008)

Al situarse en a IMF’s en el cuadrante Competitivo de la Matriz se recomienda los siguientes estrategias:

- E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.
- E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- E4: Desarrollo de un plan de cultura organizacional e identificación del personal.
- E5: Desarrollar un plan para la optimización de procesos operativos y administrativos.
- E6: Fortalecer la imagen corporativa microfinanciera en el sistema financiero del país.

E7: Ingreso a nuevos mercados.

E8: Implementar programa de fidelización e incentivos al trabajador.

E10: Implementar programas de fidelización a los clientes

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E15: Repotenciar canales de atención.

E17: Búsqueda de Financiamiento a un costo bajo

7.6.3 Matriz de la Boston Consulting Group

Para la generación de la Matriz se tomará en cuenta la estratificación de las colocaciones y las captaciones.

Tabla 48

Tabla de los Productos de la IMFs

COLOCACIONES	CAPTACIONES
1. Comerciales	5. Ahorros
2. Mes	6. Plazo Fijo
3. Personales	7. CTS
4. Prendario	

Nota. Adaptación D'alesio (2008)

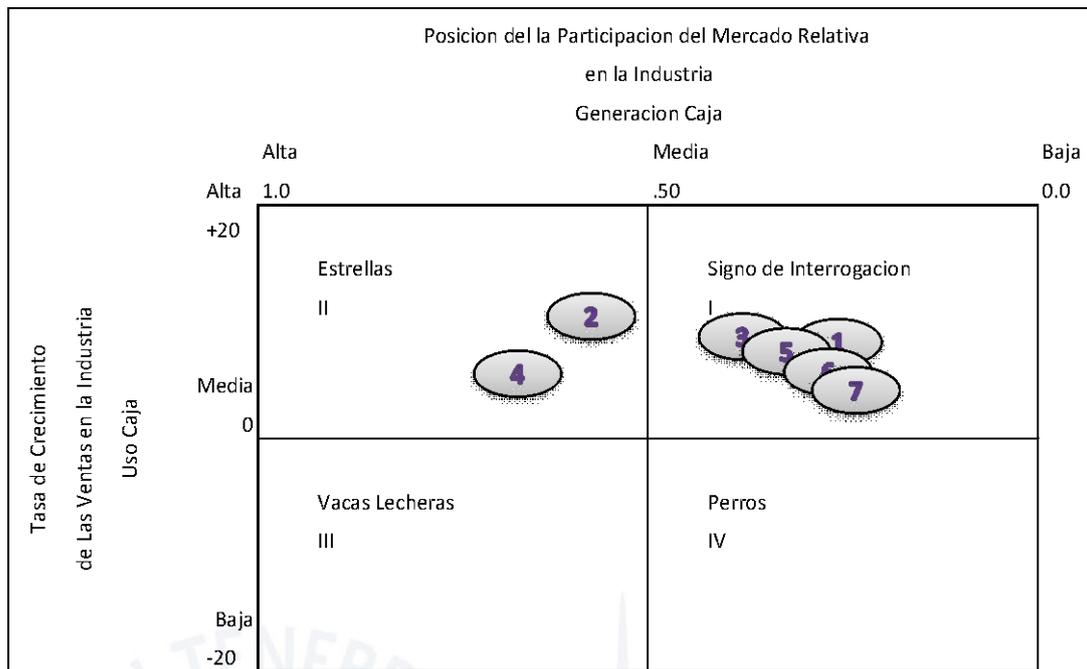


Figura 34. Matriz BCG de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

Nota. Adaptación D’alesio (2008)

Según el resultado de la Matriz BCG se pueden desprender las siguientes estrategias:

- E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.
- E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- E6: Fortalecer la imagen corporativa microfinanciera en el sistema financiero del país.
- E7: Ingreso a nuevos mercados.
- E8: Implementar programa de fidelización e incentivos al trabajador.
- E10: Implementar programas de fidelización a los clientes

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E15: Repotenciar canales de atención.

7.6.4 Matriz Interna Externa

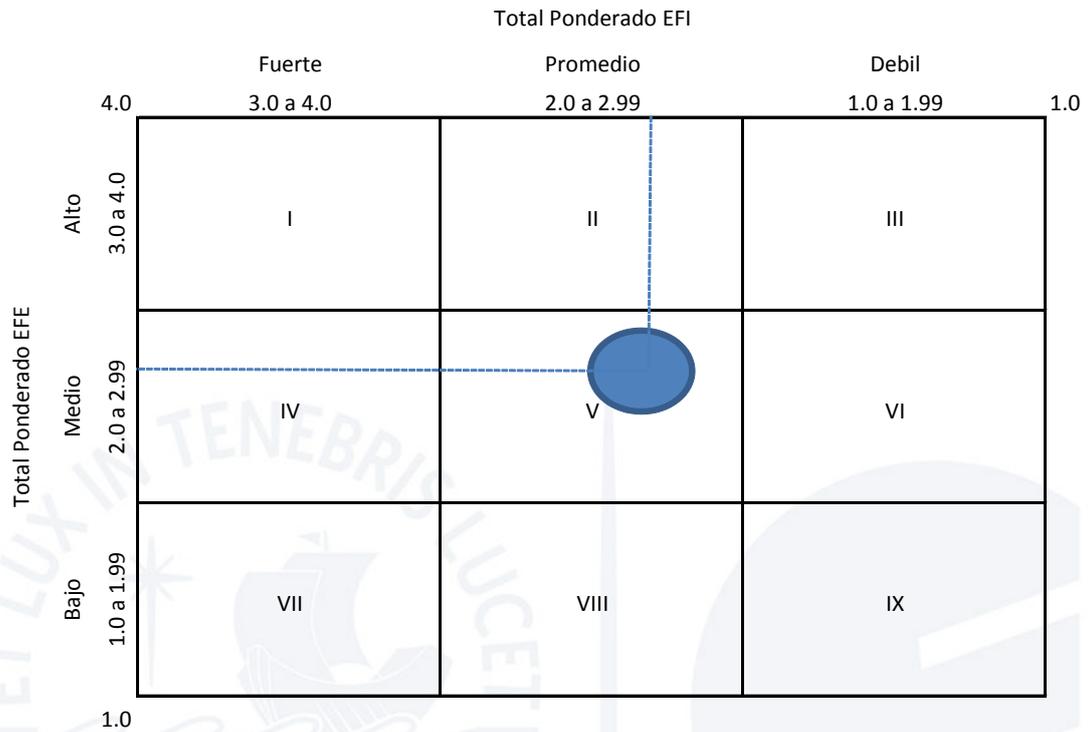


Figura 35. Matriz IE de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

Nota. Adaptación D’alesio (2008)

Según el resultado de la Matriz IE las IMF’s se encuentran en la celda central de los cual se puede definir las siguientes estrategias:

E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.

E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.

E6: Fortalecer la imagen corporativa microfinanciera en el sistema financiero del país.

E7: Ingreso a nuevos mercados.

E8: Implementar programa de fidelización e incentivos al trabajador.

E10: Implementar programas de fidelización a los clientes

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E15: Repotenciar canales de atención.

7.6.5 La Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Aplicando la Matriz de la Gran Estrategia al sector del mercado financiero en el Norte del País, se puede plasmar claramente la posición actual en la que se encuentran las Entidades Microfinancieras del Norte, ubicándolas por ende en el Cuarto Cuadrante de la matriz. Una de las razones es que cuentan con una posición competitiva fuerte y bastante sólida, ganada por su experiencia en el sector, por contar con personal calificado y, sobre todo, por su posicionamiento en el mercado, obtenido a través del tiempo. A la vez, se cuenta con un mercado de crecimiento lento, generado sobre todo por el ingreso de la Banca y de otras entidades financieras a este sector, que habiendo demostrado ser una opción adicional de financiamiento para los microempresarios y clientes potenciales, no han hecho necesariamente crecer a este mercado, sino que desde que iniciaron sus operaciones, tan sólo tomaron un porcentaje del que ya existía en las carteras de las entidades microfinancieras.

La estrategia principal considerada, debido a la ubicación de las Entidades Microfinancieras del Norte del país en la matriz de la Gran Estrategia, sería: la diversificación y desarrollo de productos y servicios a través de la penetración a nuevos

segmentos de mercado, tanto locales como periféricos, así como el asesoramiento y apoyo en la generación y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

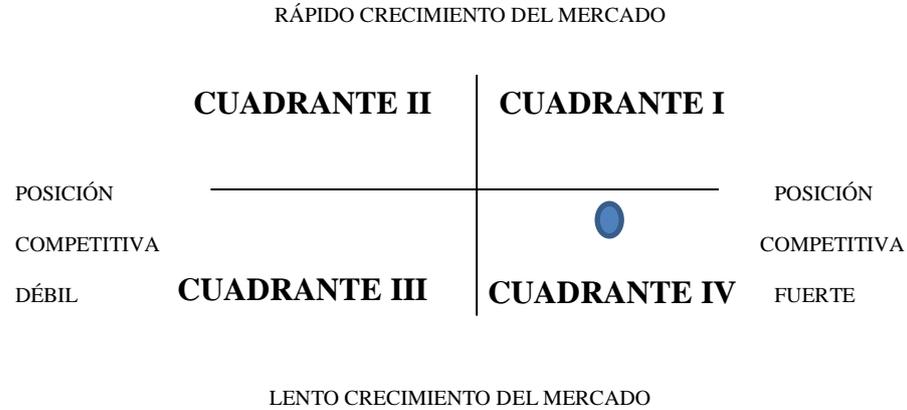


Figura 36. Matriz de la Gran Estrategia de las Entidades Microfinancieras del Norte del País

Nota. Adaptación D’Alessio (2008)

1. Estrategias

- E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.
- E2: Asesoramiento y apoyo en la generación y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.
- E5: Desarrollar un plan para la optimización de procesos operativos y administrativos.
- E7: Ingreso a nuevos mercados.
- E10: Implementar programas de fidelización a los clientes
- E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E15: Repotenciar canales de atención.

E17: Búsqueda de Financiamiento a un costo bajo

7.6.6 Matriz de Decisión de Estrategia

Según los resultados de las matrices anteriores se puede elaborar la Matriz de Decisión de Estrategia, para tomar la estrategia haremos las que tenga un total de 4 o más apariciones.

Tabla 49

Matriz de Decisión de Estrategia

Estrategias	Matriz					
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.	X	X	X	X	X	5
E2: Asesoramiento y apoyo en la generación y fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.	X				X	2
E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.	X	X	X	X	X	5
E4: Desarrollo de un plan de cultura organizacional e identificación del personal.	X	X				2
E5: Desarrollar un plan para la optimización de procesos operativos y administrativos.	X	X			X	3
E6: Fortalecer la imagen corporativa microfinanciera en el sistema financiero del país.	X	X	X	X		4
E7: Ingreso a nuevos mercados.	X	X	X	X	X	5
E8: Implementar programa de fidelización e incentivos al trabajador.	X	X	X	X		4
E9: Fortalecimiento de programa de apoyo social y cultural.	X					1
E10: Implementar programas de fidelización a los clientes	X	X	X	X		4
E11: Desarrollar un plan de contingencias para riesgo de mercado y ambientales.	X					1
E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.	X	X	X	X	X	5
E13: Tercerizar áreas de Apoyo.	X					1
E14: Difundir la trayectoria de apoyo de las Microfinancieras a las PYMES del país.	X					1
E15: Repotenciar canales de atención.	X	X	X	X	X	5
E16: Alianza con proveedores.	X					1
E17: Busqueda de Financiamiento a un costo bajo		X			X	2

Nota. Adaptacion D'alessio (2008)

Las estrategias seleccionadas son:

E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.

E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.

E7: Ingreso a nuevos mercados.

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E15: Repotenciar canales de atención.

7.6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Si las estrategias las ordenamos según los pesos obtenidos en la matriz obtenemos la siguiente lista:

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño (5.53)

E7: Ingreso a nuevos mercados (5.48).

E15: Repotenciar canales de atención (5.26).

E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios (5.25).

E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos (5.05)



7.6.8 Matriz Rumelt

Con esta matriz verificamos que las estrategias si cumple con los requisitos que Rumelt recomienda.

Tabla 51

Matriz de Rumelt

Estrategias Especificas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.	SI	SI	SI	SI	SI
E7: Ingreso a nuevos mercados.	SI	SI	SI	SI	SI
E15: Repotenciar canales de atención.	SI	SI	SI	SI	SI
E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.	SI	SI	SI	SI	SI
E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptacion D'alessio(2008)

7.6.9 Matriz de Etica (ME)

En esta Matriz se verifica que las estrategias seleccionadas no viole la ley ó atente contra la moral y a ética.

1. Impacto en el derecho a la Vida

Viola _____ Neutral _____ Promueve X

2. Impacto en el derecho a la Propiedad

Viola _____ Neutral _____ Promueve X

3. Impacto en el derecho al Libre Pensamiento

Viola _____ Neutral _____ Promueve ___X___

4. Impacto en el derecho a la Privacidad

Viola _____ Neutral _____ Promueve ___X___

5. Impacto en el derecho a la Libertad de Conciencia

Viola _____ Neutral _____ Promueve ___X___

6. Impacto en el derecho a hablar libremente

Viola _____ Neutral _____ Promueve ___X___

7. Impacto en el derecho al debido proceso

Viola _____ Neutral _____ Promueve ___X___

8. Impacto en la distribución

Justo ___X___ Neutro _____ Injusto _____

9. Impacto en la administración

Justo ___X___ Neutro _____ Injusto _____

10. Impacto en la Compensación

Justo ___X___ Neutro _____ Injusto _____

11. Fines y resultados estratégicos

Excelentes ___X___ Neutro _____ Perjudicial _____

12. Medios estratégicos empleados.

Excelentes ___X___ Neutro _____ Perjudicial _____

Según la matriz las estrategias están enmarcadas dentro del Derecho, Justicia y Utilitarismo por lo tanto son aceptadas.

7.7 Estrategias Seleccionadas

Las estrategias seleccionadas luego del seguir con la metodología del proceso estratégico son las siguientes:

E12: Fusionar entidades microfinancieras con otras de menor tamaño.

E7: Ingreso a nuevos mercados.

E15: Repotenciar canales de atención.

E3: Desarrollo de nuevos productos y servicios.

E1: Penetración a nuevos segmentos de mercados locales y periféricos.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

1. Existen diferencias en el desarrollo y desempeño de las microfinanzas a nivel mundial, puesto que en los continentes de Asia y África tienen un carácter de impulso y creación de pequeñas empresas, mientras que en América Latina son apoyo de micro y pequeñas empresas que tienen un determinado tiempo de operaciones en el mercado.
2. El sistema financiero peruano ha cambiado su estructura de colocaciones y captaciones, debido al ingreso de la banca y otros competidores al segmento de las microfinanzas, el que se ha ido incrementando con mayor intensidad en los últimos cuatro años, ya que las microfinanzas en su proceso de desarrollo, crecimiento y evolución, han demostrado ser mercado financiero muy rentable, con niveles de rentabilidad sobre el patrimonio entre el 18% y 25%.
3. La creciente actividad económica de la zona norte del Perú es un factor determinante en el desarrollo de las microfinanzas en esta parte del país y este unido al ingreso de nuevos competidores, generando un alto grado de competencia y bancarización en el sistema financiero, permitiendo el acceso de miles de clientes a una diversa oferta de productos financieros, promoviendo mejores condiciones en el otorgamiento de créditos y beneficios para el sector pequeña y micro empresa, entre otras variables.

4. Las medianas y micro empresas que se encuentran en proceso de formalización son alrededor del 70%, siendo el mercado de la microempresa la que en menor grado está formalizada, lo que se muestra como una gran oportunidad crecimiento y continuidad en sus operaciones.

5. Las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Sector microfinanciero en la zona norte del Perú son las siguientes:

Fortalezas: Posicionamiento regional en la Zona Norte del Perú, personal calificado, red de agencias de crecimiento, experiencia en el Sector

Microfinanzas.

Debilidades: Patrimonio reducido, Sistema de Marketing, Ventas y Calidad de Servicio al Cliente inadecuado, reducida labor de Inteligencia Comercial y Competitiva. Áreas de Investigación y Desarrollo no fortalecidas. Falta de Políticas de retención del personal con experiencia calificado.

Oportunidades: Positivo crecimiento económico de la zona norte del país, posibilidad de Absorciones, Alianzas Estratégicas y/o Fusión entre entidades del sistema financiero, Flexibilidad Normativa por parte de los órganos reguladores del sistema financiero, en la simplificación de procesos para la apertura de agencias y canales de atención.

Amenazas: Ingreso de nuevos competidores al segmento microfinanzas,
injerencia Política.

6. Las microfinancieras a lo largo de su evolución, además del apoyo financiero otorgado tanto a micro empresarios como diverso público de bajos recursos, han agregado valor a sus operaciones, creando una cultura de cumplimiento de compromisos financieros de sus clientes, así como el promover el micro ahorro.

8.2 Recomendaciones

1. Incrementar la creación de nuevos productos financieros, a través de la implementación de un sistema de conocimiento de mercados y sectores financieros, fortaleciendo las áreas especializadas en materia de Investigación y Desarrollo.
2. Fortalecer las áreas de Ventas y Marketing, con profesionales de alto nivel, e Implementar un Sistema de Fidelización de Clientes y Calidad de Servicio.
3. Implementar Tecnologías de la Información especializadas en microfinanzas, para mejorar la calidad de sus procesos internos.
4. Establecer e implementar políticas y sistemas de eficiencia de gestión, así como la aplicación de las mejores prácticas en lo referente a estándares del sistema financiero a nivel internacional; tales como las recomendaciones del

- Acuerdo de Basilea II y el Lavado de Activos, lo que se verá reflejado en la mejora de la calidad de cartera, niveles de provisión y rentabilidad, entre otras variables.
5. Incentivar y apoyar las ideas de negocios, promoviendo la formación de incubadoras de empresas. Es bajo este contexto que destinar recursos financieros de “Capital en Riesgo” es un tema que debería ser tomado en cuenta, asociándose con entidades del sector educación, las que garanticen la evaluación y retorno de la inversión en los proyectos a financiar.
 6. Las microfinancieras deben implementar economías de escala, tanto de manera interna como externa a través de las organizaciones que las agrupan, para realizar compras corporativas.
 7. Rediseñar las estructuras internas de las entidades microfinancieras, haciéndolas mas ligeras, eficientes y descentralizadas.
 8. En lo referente a Recursos Humanos, la mejora y refuerzo de una cultura organizacional e identificación del personal con sus respectivas instituciones, permitirá mantener a sus mejores profesionales en condiciones óptimas para un desarrollo recíproco.
 9. La Responsabilidad Social y la imagen institucional se podrán fortalecer a través de programas de apoyo social y cultural, para la identificación y

acercamiento con el segmento objetivo.

10. Establecer Planes de Contingencias que permitan disminuir riesgos de mercado y operacionales en tiempos de crisis en el sector financiero y real..
11. Evaluar la posibilidad de Tercerizar áreas de apoyo como recuperaciones de créditos, temas legales y otras áreas de apoyo.



REFERENCIAS

Acción Internacional. (2007). *About Acción Internacional* . Obtenido el 01 de Agosto del 2007 de:

<http://www.accion.org/NETCOMMUNITY/Page.aspx?pid=883&srcid=883>.

Beatriz Marulanda y Maria Otero. (2005). *Perfil de las Microfinanzas en Latinoamérica en 10 años: Visión y Características*. Obtenido el 02 de diciembre del 2007 de:

http://www.mte.gov.br/pnmpo/perfil_microfinanzas_latinoamerica_10_anos.pdf

British Broadcasting Corporation (2006). *Economía: La Gente Pobre paga sus Deuda*.

Obtenido el 9 de Noviembre del 2006 de:

http://news.bbc.co.uk/1/hi/spanish/business/newsid_6128000/6128958.stm.

Consultative Group to Assist the Poor (CGAP) 2003. Obtenido el 11 de Julio del 2006

<http://www.cgap.org/about/microfinance.html>.

D'Alessio, Fernando (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Perú: Pearson Education.

Desarrollo Sostenible. (2008). *Constelación de las Microfinanzas*. Obtenido el 13 de febrero del 2008 de <http://pymesostenible.es/904/la-constelacion-de-las-microfinanzas/>

.

Diario El Comercio, Suplemento Mi Negocio, Pag. 9, 30 de setiembre 2007, obtenido el 30 de Octubre del 2008.

Federal Reserve Bank of St. Louis Review (2008). *The Microfinance Revolution: An Overview*. Obtenido el 18 de marzo del 2008 de

<http://research.stlouisfed.org/publications/review/08/01/Sengupta.pdf>.

Fondo Monetario Internacional (FMI) (2005) The Monetary and Financial Systems Department *Microfinance: A view from the fund*. Obtenido el 23 de Noviembre del 2007 de <http://www.imf.org>.

Grameen Bank Group. Abril 2002 *Grameen Dialogue*. Obtenido el 25 de octubre del 2007 de: <http://www.grameen-info.org/bank/GBGlanceSpanish.htm>

Marguerite Berger, Lara Goldmark y Tomas Millar-Sanabria, El Boom de las Microfinanzas, El Modelo Latinoamericano visto desde adentro (2007) Washington, Banco Interamericano de Desarrollo

Microfinanzas (2008). *El Microcrédito es la Base del Desarrollo: Experiencias en la ruta de la Inclusión Social, Visión Global*. Obtenido el 14 de mayo del 2008 de <http://microfinanzasdirecto.blogspot.com/2008/04/v-cumbre-internacional-de-microfinanzas.html>.

Miguel Delfines, Cristina Pailhé, Silvana Perón. *Microfinanzas: Un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Obtenido en 01 de noviembre del 2006: <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/497/> .

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Concurso Premio Internacional para las Microfinanzas: PREMIC 2005:
<http://www.onu.org.pe/upload/noticias/premic2007-bases.pdf> .

Red Europea de Microfinanzas (2006). *Las Microfinanzas en Europa*. Obtenido el 25 de Octubre del 2007 de: http://www.european-microfinance.org/europe_microfinance_es.php.

Reportaje, Prensa Libre, *Nobel de la Paz para el Banquero de los Pobres*, obtenido el 14 de octubre del 2006 de:
<http://www.prensalibre.com/pl/2006/octubre/14/153894.html>.

Stakeholders Consulting Group. (2007). *El mercado de las microfinanzas en europa*. Obtenido el 22 de setiembre del 2007 de:
http://www.stakeholders.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=536.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2004). *Banco de Crédito del Perú estima que caerán las tasas de interés de créditos para medianas empresas*. Obtenido el 20 de agosto del 2007 de:
<http://www.sbs.gob.pe/portalsbs/noticias/historico/2004/Mayo/05.05.2004.htm>.

Tomás Miller Sanabria. 2000. *Microfinanzas Lecciones Aprendidas*. Obtenido el 11 de noviembre del 2007 de:
www.sysde.com/documentos/Microfinanzas%20lecciones%20aprendidas.

Zeller y Meyer. *Triángulo de las Microfinanzas*. Obtenido el 11 de noviembre del 2007 de:
www.microempresas.com.co/portal/foro2007/presentacionesforo/dia2/manana/contactar/CONTACTAR.pdf.

LISTA DE ABREVIATURAS

APEC	Foro de Cooperación Económica, Asia, Pacífico
BM	Banco Mundial
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BSC	Balance Scorecard
CECA	Confederación Española de Cajas de Ahorro
CM	Cajas Municipales
CMAC	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
CRAC	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito
CRMA	Customer Relation Managment
EDPYME	Entidad para el Desarrollo de la Pequeña y Microempresa
EFE	Evaluación de Factores Externos
EFI	Evaluación de Factores Internos
FCE	Factores Críticos de Éxito
FEPCMAC	Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Instituciones Microfinancieras
I+D	Investigación y Desarrollo.
IMFNB	Instituciones Microfinancieras No Bancarias
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MES	Microempresas
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
NAFTA	North American Free Trade Agreement
ONG	Organismo No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PC	Perfil Competitivo
PESTEC	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Competitivo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
ROE	Return On Equity
SBS	Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs
SUNAT.	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

TFNR	Trabajadores Familiares No Remunerados
TLC	Tratado de Libre Comercio
UE	Unión Europea



GLOSARIO

Agiotistas. Prestamistas informales

Banca tradicional. Banca comercial cuyos productos están orientados a sectores ya consolidados y con bajo riesgo

Bancarizados. Personas naturales que usan los servicios bancarios para realizar sus transacciones

Cartera de créditos. Se le denomina a la agrupación de créditos otorgador por una o varias entidades financiera.

Colateral. Que están a uno y otro lado de otro principal.

Concesión de crédito. Es la entrega de un crédito a un cliente.

Conductores. Personas a cargo del funcionamiento de las Microempresas.

Crédito Prendario. Es el tipo de crédito cuya garantía es una joya que se deja en prenda.

Créditos reestructurados. Aquellos créditos que se el reestructura su calendario de pagos para ayudar al cliente a pagar.

Créditos refinanciados. Son créditos otorgados para pagar otro crédito del mismo cliente.

Emprendedor. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas.

Micro-micro. Muy pequeño.

Fondeo. Forma como se financia las entidades financieras para el otorgamiento de un crédito.

Intervenciones. Tomar parte en un asunto.

Mercados remotos. Lugares alejados de la zona sede principal de la entidad.

Microcrédito. Créditos de pequeños monto de capital.

Microemprendedores. Emprendedores de pequeños negocios.

Microemprendimientos. Las acciones de un microemprendedor.

Panacea. Remedio o solución general para cualquier mal.

Refinanciar. Pagar un crédito con otros créditos otorgados.

Subsidios. Prestación pública asistencial de carácter económico y de duración determinada.

Superavitarios de capital. Empresas que tiene más capital de lo que necesita.

Usureros. Persona que presta con usura o interés excesivo.

Apéndice A. Entrevista al Doctor Humberto Meneses Arancibia – Presidente Ejecutivo
del Banco de la Nación

1. Preguntas a nivel del país:

¿Cuál es su apreciación acerca de la evolución, el grado de importancia y la contribución que tienen las microfinanzas en la economía de nuestro país?

¿Cree que ha contribuido a la disminución de la pobreza en estos últimos años, colaborando con la economía y desarrollo del Perú?

Respuesta: Es una experiencia internacionalmente comentada. El rol positivo de las entidades microfinancieras en las economías del mundo, no sólo en la ampliación de la oferta de servicios para ese segmento, sino adicionalmente en la experiencia de interrelación entre empresas y sistema bancario, y el fomento de la actividad productiva. En nuestro país también su aporte es importante.

Su evolución en el Perú es destacable, adicionalmente buena parte de las instituciones públicas y empresas privadas, contienen aspectos relacionados con la actividad productiva Pyme.

¿A lo largo del desempeño del Banco de La Nación, cual ha sido el grado de inclusión de las pequeñas empresas en su accionar?

Respuesta: El Banco de La Nación apoya el desarrollo Pyme del país, a través de su amplia red de atención que facilita el intercambio comercial y productivo.

Nuestra red UOB (única oferta bancaria), nos ha permitido extender redes bancarias donde otras entidades del sistema financiero aun no llegaban al momento de nuestro inicio de operaciones en esas localidades, a la par que apoyamos la bancarización e inclusión social, contribuyendo a la integración financiera del país.

¿Cree que la SBS está creando un mejor escenario para el accionar de las entidades financieras, tanto bancarias como no bancarias?

Respuesta: Es consenso que la SBS cumple exitosamente su rol.

¿La ley de las Pyme, creará un mejor escenario para el desempeño de las pequeñas y medianas empresas

Respuesta: Es un dispositivo integral que cubre varios aspectos relevantes de la actividad, y se inscribe en dotar de un marco legal alineado a mejores escenarios de competencia internacional para las Pyme.

El Banco de La Nación se está transformado de una Banca de pagos a una Banca de servicios que adicional a crear valor económico y también crea valor social, y en ese camino el apoyo al fomento productivo, la bancarización, la descentralización y la inclusión social son pilares estratégicos.

Apéndice B. Entrevista al Economista Javier Morales Pereyra – Administrador de Caja

Nor Perú, Agencia Chapén

1. Preguntas a nivel del País:

¿Cuál es su apreciación acerca de la evolución, el grado de importancia y la contribución que tienen las Microfinanzas en la economía de nuestro país?

¿Cree que ha contribuido a la disminución de la pobreza en estos últimos años, colaborando con la economía y desarrollo del Perú?

Respuesta: Las microfinanzas han sido y son una herramienta importante como medio de apalancamiento para las Pyme en el Perú. El uso de esta ha permitido que muchas familias salgan de la pobreza, sin embargo esta transición ha sido lenta, considerando el alto nivel de riesgo que las Pyme representan.

¿Cómo ha cambiado el ingreso de la banca comercial al segmento microfinanzas?

Respuesta. Definitivamente la banca comercial ha visto en este segmento un negocio rentable, tomando en cuenta que a mayor riesgo, mayor rentabilidad. El alto nivel patrimonial de los bancos ha permitido colocar montos mayores respecto a los créditos colocados por las Cajas (llámese Municipales ó Rurales) y las EDPYME. La banca comercial, aún hoy en día es más exquisita al otorgar sus préstamos a sus clientes, pues una condición necesaria es que se encuentren registradas en SUNAT.

Ante el ingreso de nuevos competidores en este segmento financiero, cuales serían las posibles alternativas que pueden optar las entidades microfinancieras ¿Cree que las entidades microfinancieras tienen posibilidades de competir con la banca y/o nuevos competidores?

Respuesta: Considero dos alternativas, dado la alta competencia en este segmento, estas alternativas son: Calidad en el servicio y costos. Entiéndase por Calidad en el servicio, una atención personalizada y sobretodo rapidez en el servicio. Referente a los costos, éstas han ido reduciéndose gradualmente en el tiempo. Quien no se adapte a estas condiciones, en mi opinión no será sostenible en el tiempo.

¿Las entidades microfinancieras deberían mantenerse tan sólo en el mercado de las Pyme ó tal vez ingresar a nuevos segmentos, semejarse talvez a la performance de la banca?

Respuesta: La especialidad de las entidades microfinancieras es justamente eso, préstamos orientados a las Pyme, sin embargo hay segmentos de intersección hacia donde también se orienta la banca comercial. En esta intersección, las entidades microfinancieras también pueden ofrecer productos alternos, como *leasing*, *warrants* ó *factoring*. En este segmento de intersección se encuentran las Pyme de crecimiento las cuales se diferencian de las Pyme de subsistencia (en su mayoría sector informal). Ir mas allá de esto, es decir orientarse a la banca empresa no resultaría una buena estrategia para las entidades microfinancieras pues estarían arriesgando sus colocaciones en unos pocos clientes, y por tanto habría mayor exposición al riesgo.

¿Cree que la demanda insatisfecha del sector Pyme será cubierta por la banca y/o nuevos competidores? ¿O tal vez la banca no llegaría a atender a personas sin ningún tipo de garantía, con montos por debajo de los S/.300 (ya que las IMF's si los atienden actualmente)?

Respuesta: Rotundamente no, simplemente la banca comercial jamás se fijaría en este segmento, pues considero que la rentabilidad de la misma esta en el volumen prestado por cliente y no en el volumen de clientes a baja escala.

¿Es favorable la informalidad en la que operan actualmente las Pyme en el país, ya que hasta ese segmento tan sólo ingresan las IMF's?

Respuesta: Considero que la evasión de impuestos no es nada saludable para los ingresos fiscales, sin embargo, y de esto estoy totalmente convencido, así nuestro país ya obtenga el grado de inversión, así los indicadores macroeconómicos sean favorables, así la pobreza extrema se haya reducido tal como se comento los días pasados; la informalidad aún es un paradigma de un gran sector de microempresarios quienes creen que la debida formalización implica sobrecostos a su negocio.

¿Cree que la SBS está creando un mejor escenario para el accionar de las entidades financieras, tanto bancarias como no bancarias?

Respuesta: No, en la medida que la SBS de luz verde para la entrada a más empresas financieras (Comerciales, microfinancieras, de consumo, agrícolas, entre otras), mayor calentamiento habrá en la economía. La sobreoferta de créditos genera necesariamente una mayor demanda tanto en bienes de consumo como de inversión, esto genera un incremento en los precios, lo que

se traduce en inflación. El problema de todo esto es que esta demanda no proviene de los ingresos reales de las familias, sino del excesivo crédito que otorgan las entidades financieras, lo que puede reflejarse en el colapso de la economía. Esto ya sucedió en Bolivia.

¿La Ley de Tercerización puede afectar de alguna manera a las pyme en el país?

Respuesta: Considero que sólo afectaría a aquellas que de una u otra manera han tercerizado la mayor parte de sus áreas que no corresponden al *core bussiness* del negocio. Obviamente considero en este grupo a las Pyme en crecimiento y/o medianas empresas. Demás esta decir que la gran empresa ha sido la mas afectada.

¿La Ley de las Pyme, creará un mejor escenario para el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas?

Respuesta: Sólo afectará a las empresas formales, las cuales estén regidas por el número de trabajadores que laboran en el centro laboral. Las Pyme informales serán ajenas a esta ley.

¿Cree usted que el desarrollo de las microfinanzas formará parte de las operaciones de todas las entidades financieras del país?

Respuesta: No, considero que muchas de las entidades financieras se orientaran al segmento hacia el cual han sido creadas como por ejemplo: El Banco Agrario. Lo que si creo es que muchas entidades (sobretudo la banca

comercial) buscará mecanismos para fortalecer sus vínculos con las Pyme formales.

¿A manera de conclusión, como avizora Usted. el futuro de las entidades microfinancieras, su apoyo a las Pyme y la participación que tengan dentro del sistema financiero del país?

Respuesta: Desde ya existe un canibalismo entre las entidades financieras por captar clientes de la competencia. A ello se suma la adquisición de otras como, por ejemplo: el Scotiabank con el Banco del Trabajo ó la adquisición del BBVA a entidades netamente microfinancieras tales como Caja Nor Perú, Caja Sur y Crear Tacna.

No se descarta una posible fusión entre algunas Caja Municipales (al menos las de menos participación en el mercado), aunque en este tema existan intereses políticos.

2. Preguntas a nivel Zona Norte:

¿Cree Usted que existen diferencias de desarrollo de las microfinanzas del Norte del Perú con respecto a todo el país?

Respuesta: No, la bancarización se dará en las mismas condiciones tanto en el centro, en el sur ó en el norte del país. Tal vez factores externos como climáticos podrían afectar el desarrollo de la misma, por ejemplo el terremoto causado en Ica ó las bajas temperaturas en Puno podrían reflejarse en altos índices de morosidad, pero repito, por factores externos.

¿Qué perspectivas tienen las microfinanzas en el Norte del País?

Respuesta: Demasiada saturación de empresas financieras, lo cual es más agobiante en plazas que no son capitales de departamentos, como es el caso de Chepén en donde existe hasta 17 financieras para un valle.

Por otro lado, si existe un desarrollo en las familias, quienes gracias a este apoyo financiero han sabido apalancarse generando mayor capital. Considero que lo óptimo para crecer es como máximo 03 entidades por Pyme. El hecho de trabajar con más entidades rompe todo esquema de desarrollo para la Pyme, la cual generaría flujos de ingresos para sólo pagar deudas. En la medida que las empresas financieras ofrezcan sus créditos indiscriminadamente, el desarrollo esperado para las Pyme puede convertirse en una bomba de tiempo.

Apéndice C. Entrevista al Licenciado Wilmer Enrique Infante Pollack – Gerente de
Créditos de Caja Trujillo

1. Preguntas a nivel del País

¿Cuál es su apreciación acerca de la evolución, el grado de importancia y la contribución que tienen las Microfinanzas en la economía de nuestro país?

¿Cree que ha contribuido a la disminución de la pobreza en estos últimos años, colaborando con la economía y desarrollo del Perú?

Respuesta: Evidentemente sí. Las Microfinanzas están contribuyendo a la disminución de la pobreza. El nivel de crecimiento de los clientes de las empresas microfinancieras es bastante alto.

Los casos de clientes que se inician con un pequeño crédito en una empresa microfinanciera, que va creciendo el nivel de servicio financiero a medida que crece el negocio son la gran mayoría. Reconocer que la microempresa es en la mayoría de ocasiones la única fuente de ingreso de las familias es evidente.

¿Cuál ha sido el rol que ha cumplido la Caja Trujillo a lo largo de su desempeño, a favor de los microempresarios y las microfinanzas?

Respuesta: Ha tenido un rol principal, inicialmente en la ciudad de Trujillo, luego en el departamento de La Libertad y ahora en el resto de departamentos donde la Caja Trujillo tiene presencia.

El rol ha sido el de articular la necesidad de financiamiento, de acompañar al empresario desde sus inicios, de asesorarlo y apoyarlo en momentos difíciles, en mantener una relación cercana y confiable con sus clientes.

¿Cómo ha cambiado el ingreso de la banca comercial al segmento microfinanzas?

Respuesta: Ha dado mayor dinamismo a las microfinanzas. Ahora hay mayores beneficios para las microempresas, menor costo del crédito, mayor accesibilidad al crédito, mayor rapidez en la atención a la necesidad financiera.

Sin embargo, el riesgo de sobreendeudamiento ha aumentado. Está en la seriedad de las empresas Microfinancieras en evitar que esto suceda, y en el autocontrol que el propio microempresario tiene para evitar sobreendeudarse.

¿Ante el ingreso de nuevos competidores en este segmento financiero, cuales serían las posibles alternativas que pueden optar las entidades microfinancieras? ¿Cree que las entidades microfinancieras tienen posibilidades de competir con la banca y/o nuevos competidores?

Respuesta: Pueden competir pero bajo condiciones desfavorables. Los bancos tienen más servicios colaterales que ofrecer a los microempresarios que las empresas Microfinancieras. En la medida que las empresas Microfinancieras puedan brindar la misma gama de servicios financieros la competencia sería de igual a igual.

¿Las entidades microfinancieras deberían mantenerse tan sólo en el mercado de las Pyme ó tal vez ingresar a nuevos segmentos, semejarse talvez a la performance de la banca?

Esta es una decisión de cada entidad microfinanciera. Lo importante es brindar la misma gama de servicios financieros colaterales que la banca.

¿Cree que la demanda insatisfecha del sector Pyme será cubierta por la banca y/o nuevos competidores? ¿O tal vez la banca no llegaría a atender a personas sin ningún tipo de garantía, con montos por debajo de los S/.300 (ya que las IMF's si los atienden actualmente)?

Respuesta: Por ahora veo difícil a la banca ingresar a segmentos bajos de la microempresa. Sin embargo lo que ha demostrado la banca es que puede aprender y ser bastante competitiva en un segmento de mercado. Asimismo, en la medida que las entidades Microfinancieras mejoren sus procesos en el segmento más bajo de las microempresas y aseguren rentabilidad, no dudaría que la banca puede ingresar y hacerlo bien.

¿Es favorable la informalidad en la que operan actualmente las Pyme en el país, ya que hasta ese segmento tan sólo ingresan las IMF's?

Respuesta: No es favorable. La formalidad ayudaría a agilizar mucho el proceso crediticio y hacerlo más productivo. Asimismo, la formalidad brindaría muchas ventajas al microempresario, en la medida que podría desarrollar negocios más sofisticados y agrandar su masa de clientes, globalizarse inclusive. Sin embargo, a mi parecer, es el cambio de informal a formal lo que es complicado. Si se espera que la microempresa sea sólo la que decida sin dotarla de facilidades para la formalidad, la espera va a ser larga e incompleta. A la microempresa se le debe de dotar facilidades, programas de formalización muy personalizados, acordes a su realidad, empezando por generar el cambio en la cultura de formalidad del dueño del negocio, así como brindar beneficios contundentes.

¿Cree que la SBS está creando un mejor escenario para el accionar de las entidades financieras, tanto bancarias como no bancarias?

Respuesta: Salvo el caso de las cajas municipales, creo que la SBS si crea un buen escenario. Son las cajas municipales las únicas entidades no bancarias que tienen restricciones en la Ley de Bancos que no les permiten competir de igual a igual con los bancos. En este caso el papel de la SBS es crucial.

¿La Ley de Tercerización puede afectar de alguna manera a las Pyme en el país?

Respuesta: Considero que el nivel de afectación no es importante. En tanto la Ley considere la real situación de las Pyme y promueva sus objetivos de una manera alineada a esta realidad, tendría un impacto positivo.

¿Cree usted que el desarrollo de las microfinanzas formará parte de las operaciones de todas las entidades financieras del país?

Respuesta. Es muy posible. Es segmento que genera rentabilidad y es parte de la realidad nacional. Es difícil que alguna entidad financiera la deje de lado.

¿A manera de conclusión, como avizora Usted el futuro de las entidades microfinancieras, su apoyo a las Pyme y la participación que tengan dentro del sistema financiero del país?

Respuesta: Sólo quedarán las que tengan los mejores planes estratégicos. Las que no se den cuenta de las necesidades y actividades actuales a realizar van a tener muchos problemas en el futuro, porque será muy tarde para reaccionar.

2. A nivel Zona Norte

¿Cree Usted que existen diferencias de desarrollo de las microfinanzas del Norte del Perú con respecto a todo el país?

Respuesta: Considero que por ahora hay una mayor presencia de entidades Microfinancieras, pero es un tema temporal. También el Centro y el Sur van a tener una mayor penetración de más entidades que igualen el nivel de competencia actual en el Norte.

¿Qué perspectivas tienen las microfinanzas en el Norte del País?

Respuesta: Muy buenas. El desarrollo económico del país contribuye a mejorar las situaciones de las actuales microempresas y a la creación de nuevas; al desarrollo de actividades que están teniendo un gran impulso como la agroexportación y el turismo.

Apéndice D. Entrevista al Doctor Felipe Portocarrero, Phd en Sociología, Universidad de París V, Francia, Experto en Microfinanzas a Nivel Nacional y Región Latinoamérica

1. *¿Cuál es el panorama del Sector Microfinanciero actualmente?*

Respuesta: El mercado peruano de las microfinanzas es no de los más desarrollados de América Latina. Por eso, hay una gran variedad de instituciones especializadas como las Cajas Municipales, las Cajas Rurales y las Edpyme. Pero, también los bancos comerciales se han dado cuenta que es un sector atractivo y ahora atienden a estos nuevos clientes. Es decir, hay una gran ampliación de la oferta del crédito.

2. *¿En qué contexto se ha desarrollado este sector?*

Respuesta: El contexto para las microfinanzas en los últimos quince años ha sido favorable, por que la inflación se ha reducido y el crecimiento económico ha sido estable. EL crecimiento se aceleró desde el 2002. Esto ha sido muy favorable para las microempresas, ya que es la primera vez que el mercado se amplía de forma sostenida. Es decir, al aumentar la demanda interna, las ventas de los microempresarios se ven favorecidas y los mercados que ellos abastecen también crecen. Eso ha generado que la microempresa invierta mas. En anteriores décadas hubo una inversión limitada en la microempresa, pero ahora que el mercado está creciendo y que los equipos se han vuelto relativamente más baratos por la baja del dólar y los aranceles, se ha dado una tendencia a solicitar más crédito para inversión. Con ello, se está elevando la

productividad, pues la microempresa está adquiriendo equipos modernos que le permiten estar al día.

3. *¿Y cuáles son las consecuencias que ha traído este crecimiento?*

Respuesta: Lo interesante en el Perú es que la banca ha podido flexibilizar sus políticas y hoy evalúan más al cliente en su movimiento económico y en su flujo de caja, antes que reducirse a pedir garantías. Por ejemplo, prestan hasta diez quince ó veinte mil soles sin exigir una garantía hipotecaria formal. La competencia ha creado flexibilidad, siempre y cuando la persona que solicite el préstamo tenga buenos antecedentes. Si yo soy un microempresario sin antecedentes ó créditos anteriores y tengo un negocio precario, evidentemente, va a ser muy difícil que me otorguen un crédito. Para un negocio bien establecido, con una experiencia de cuatro ó cinco años y con récord de pago impecable, va a ser más fácil obtener un crédito sin garantías.

Sin embargo, hay un gran sector de nuevos emprendedores que no tienen un historial crediticio.

Respuesta: Allí hay un gran problema. Muchas políticas de créditos, ya sea de los bancos, cajas municipales y rurales, especifican que la persona debe tener por lo menos seis meses ó un año de experiencia. ¿Por qué? Por que en el primer año es donde más problemas surgen en todo negocio y lo que requiere las entidades es que la persona tenga una empresa viable. Una solución podría ser que haya un programa de capital de riesgo, que tendría que contar con financiamiento público. Un fondo concursable para que se puedan presentar los empresarios que tengan ideas de proyectos. De esta manera, si una empresa

resulta viable ó rentable, el dinero prestado sería devuelto, y si fuera al revés, es decir, si la empresa quiebra, el financiamiento se convertiría en una donación. Este modelo ya existe en otros países y se relaciona con incubadoras de empresas.

4. *¿A que se debe que los intereses de las instituciones microfinancieras sean mas altos que de los bancos comerciales?*

Las tasas de interés para los microcréditos se sitúan en torno al 35% anual. En parte se explica por los costos financieros. Es decir, estas entidades tienen que pagar entre 7% y 9% por sus depósitos a plazo fijo y CTS para atraer a más depositantes de los bancos. Este es un costo importante. Pero más determinante es el costo operativo. Atender a un cliente de mil quinientos soles cuesta casi lo mismo que evaluar a uno de quince mil soles, pero el costo operativo por sol prestado es mucho mayor en el primer caso que en el segundo. El microcrédito tiene un costo operativo promedio de quince centavos por sol prestado. En efecto, hay que disponer de una infraestructura ad hoc (agencias y puntos de venta) y de un personal profesional. En una entidad microfinanciera, el 50% del personal está compuesto por profesionales que se desempeñan como analistas de crédito, que a su cargo la evaluación de la capacidad de pago de los prestatarios en el campo. De ahí los altos costos operativos. Un ejemplo: si sumamos un 8% de costo financiero, 15% de gasto operativo y 3% de gasto por riesgo (provisiones) llegamos al 26% anual de costos.

En conclusión: en primer lugar, las altas tasa de interés se deben a los altos costos operativos; en segundo lugar, a los costos financieros; y por último, al costo de riesgo.

5. Eso es por el lado de la entidad financiera, pero ¿Cómo se está comportando el prestatario?

En general, en el Perú la cultura crediticia es muy buena, la gente cumple puntualmente con sus obligaciones, sabe que hay una central de riesgos y tiene presente que disponer de un buen record crediticio es un capital que debe preservarse. Hay que resaltar que los índices de morosidad han bajado mucho en estos últimos años.

Sin embargo, ha habido muchas quejas al INDECOPI por las formas de cobranza de algunas instituciones, específicamente del Banco Azteca.

El problema, en el caso del Banco Azteca, es que hay una modalidad de pago por cuotas semanales y bisemanales. Así resulta más fácil sugerir que la tasa de interés no es tan alta. Sin embargo, la Superintendencia de Banca y Seguros ha trabajado mucho para clarificar las tasas de interés en general y ahora van a publicar avisos públicos con comparaciones entre entidades. Lo que sucede es que se informa sobre la tasa de interés, pero no se subraya la necesidad de pagar adicionalmente portes y comisiones, que encarecen notablemente las pequeñas transacciones.

6. *¿Y como reacciona el microempresario ante estas formas de crédito?*

Cada vez el microempresario es más exigente. Ahora, cuando se acerca a una de estas entidades, pregunta: “¿Qué me ofreces?”.

Antes el microempresario se sentía muy contento por el sólo hecho de acceder a un crédito. Pero ya no, pues está comparando tres ó cuatro fuentes. Y es frecuente el caso de personas que trabajan con más de una institución y que se manejan bien sin endeudarse en demasía, porque son prudentes, saben como utilizar su crédito. Algunos tienen una línea de crédito para una emergencia y otra para capital de trabajo. De esa forma, diversifican sus fuentes de financiamiento. Sin embargo hay que ser claros: la mejor defensa del consumidor es un mercado transparente donde se señale con claridad cuales son las tasas, las comisiones, si se pueden prepagar ó no entre otras cosas.

7. *¿Cómo se viene comportando el mercado ante esa nueva actitud?*

Si uno ve la evidencia en los últimos cinco años, las tasas están en clara tendencia descendente. Han pasado del 65% a cerca del 35% anual, por efecto de la ampliación del mercado y la mayor competencia. Mientras tanto, el número de prestatarios se han multiplicado por tres. Ha habido una buena cantidad de nuevos prestatarios y los préstamos promedio han subido. De esta manera, muchas mas personas tienen acceso al crédito. Ahora no es raro que un microempresario bien establecido reciba ofertas de créditos preaprobados.

Los bancos le dicen: ”Usted tiene una línea aprobada de quince mil soles, pase por la oficina y recoja su dinero”. Pero, ¿en que se basan los bancos?. En los antecedentes crediticios de las personas. Han analizado su flujo de repagos, si

está al día con sus obligaciones con la SUNAT y los pagos de servicios públicos.

9. *¿Por qué este sector ha crecido mucho más que el sector de la banca comercial?*

Hay dos ángulos que se debe considerar. En primer lugar, el negocio en sí mismo es perfectamente viable. Si bien el costo operativo es relativamente elevado y el costo financiero también, los intereses pagados por los clientes los cubren plenamente y generan una rentabilidad interesante. Entonces, los bancos han visto que este sector es rentable. Es un hecho que la rentabilidad atrae la inversión. Muchas entidades microfinancieras tienen entre 20% y 30% de rentabilidad anual, son más rentables que muchos bancos. Otro aspecto es el tamaño del mercado.

En el Perú, hay alrededor de tres millones de microempresas y cerca de un millón de ellas tienen crédito. Como muchas personas no tienen capacidad de pago ó no desean asumir riesgos, es muy difícil llegar a una penetración del 100%. Sin embargo, ya estamos en algo más del 35%, lo que quiere decir que, de cien microempresarios, treinta y cinco tienen créditos.

10. *¿Este es sólo un fenómeno de países del tercer mundo?*

En España las entidades que estaban orientadas a dar crédito a personas de menores ingresos eran las Cajas de Ahorro, similares a las Cajas Municipales y Rurales del Perú. Todas ellas forman un sistema mucho más fuerte que el Banco Santander ó el Banco Bilbao Vizcaya (BBVA). Por ejemplo, tienen más

activos y más ahorros. Como España es un país industrial, dichas entidades se han orientado hacia el crédito hipotecario. Gran parte de la población española compra casas para pagarlas en un plazo de veinte ó treinta años. Ese es el negocio fundamental de las Cajas de Ahorros Españolas. Sin embargo, también dan créditos de consumo y de capital de trabajo a la micro y pequeña empresa. En conclusión, siempre hay un campo interesante para entidades que quieran dar un servicio financiero a la base de la pirámide social.



Apéndice E. N° de Pymes e Independientes por Departamentos

Tabla 52

Estimación del N° de Pymes e Independientes por Departamento a Diciembre 2006

Departamento	Independientes	PYME 1						Total PYME	Total PYME e Independientes
		Microempresa			Pequeña Empresa				
		Total	2 - 4	5 - 9	Total	10 - 20	21 - 49		
Lima	872,534	415,402	366,711	48,691	25,887	19,559	6,328	441,289	1,313,823
Cajamarca	130,406	186,663	149,404	37,259	2,715	2,546	169	189,378	319,784
Piura	170,209	138,108	112,021	26,087	3,340	2,950	390	141,448	311,657
La Libertad	163,111	122,514	105,929	16,585	3,082	2,599	483	125,596	288,707
Puno	102,818	172,045	141,547	30,498	1,343	1,165	178	173,388	276,206
Cusco	100,435	142,150	122,975	19,175	1,729	1,526	203	143,879	244,314
Junín	100,437	131,640	111,498	20,142	2,494	2,141	353	134,134	234,571
Ancash	105,213	112,890	94,720	18,170	1,596	1,386	210	114,486	219,699
Arequipa	123,990	81,163	71,131	10,032	4,038	3,413	625	85,201	209,191
Lambayeque	120,968	74,729	59,663	15,066	3,785	3,154	631	78,514	199,482
Loreto	71,333	87,129	79,444	7,685	1,643	1,415	228	88,772	160,105
San Martín	75,025	78,069	65,618	12,451	1,708	1,542	166	79,777	154,802
Huánuco	63,210	88,508	70,073	18,435	967	933	34	89,475	152,685
Ayacucho	48,392	75,315	70,105	5,210	580	518	62	75,895	124,287
Ica	61,949	48,287	44,202	4,085	1,894	1,439	455	50,181	112,130
Callao	73,964	32,748	28,863	3,885	2,095	1,630	465	34,843	108,807
Apurímac	29,129	60,391	49,766	10,625	536	504	32	60,927	90,056
Ucayali	53,029	35,451	30,194	5,257	881	721	160	36,332	89,361
Huancavelica	23,757	61,568	55,943	5,625	462	413	49	62,030	85,787
Amazonas	34,238	47,530	38,293	9,237	1,198	1,129	69	48,728	82,966
Tacna	33,961	27,505	25,029	2,476	728	544	184	28,233	62,194
Tumbes	36,034	18,390	16,985	1,405	234	166	68	18,624	54,658
Pasco	25,537	25,793	23,618	2,175	284	251	33	26,077	51,614
Moquegua	14,567	15,359	13,595	1,764	261	221	40	15,620	30,187
Madre de Dios	9,892	11,131	9,656	1,475	129	112	17	11,260	21,152
TOTAL	2,644,138	2,290,478	1,956,983	333,495	63,609	51,977	11,632	2,354,087	4,998,225