

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del
Sector Microfinanciero de
Cajas Municipales en Arequipa

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Andrés Benavides Corro
Irina Karina Chávez Gutiérrez
Christian Mauricio Ramos Luna
Maria Soledad Yauri Corahua

Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán

Surco, marzo de 2013

Dedicatoria

A nuestro padre celestial, porque Él nos dio aliento y apoyo incesante a través de nuestra familia, profesores, amigos, y compañeros de estudio; para que logremos esta importante etapa en nuestras vidas.



Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

A nuestros compañeros y compañeras de toda la vida, a nuestros padres y hermanos, por su amor, comprensión, y apoyo.

Todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por el aporte valioso en nuestra formación profesional a través de los conocimientos transmitidos.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, por su amistad y colaboración a la largo de la maestría.



Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone un plan estratégico para impulsar el desarrollo del sector microfinanciero de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) dentro de un horizonte de 10 años y enfocado a nivel del departamento de Arequipa. Es un tema relevante, dado que en la última década el acceso al capital se ha flexibilizado gracias al marco regulatorio actual y a la ayuda del sistema financiero nacional. Las CMAC aparecieron en un momento económico propicio, como la primera opción para apoyar a los microempresarios para el impulso de sus emprendimientos y aún continúan con su labor de intermediación financiera en forma muy competitiva. Este plan estratégico se ha iniciado con el establecimiento de la visión, misión, valores, y código de ética a nivel de las CMAC. Luego se ha realizado el análisis del entorno microfinanciero del país y del departamento de Arequipa, de donde se obtuvieron ocho oportunidades y cinco amenazas que influyen a las CMAC. Del análisis del sector de las microfinanzas y de la competencia se obtuvieron siete factores clave de éxito. Asimismo, del análisis interno de las CMAC se obtuvieron cinco fortalezas y siete debilidades. El desarrollo de estos tres análisis nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno microfinanciero y plantear cuatro estrategias: (a) desarrollo de mercado, (b) penetración de mercado, (c) reducción de gastos operativos, y (d) mejorar la calidad de cartera; estrategias que permitirán cumplir la visión de las CMAC, a través de cuatro objetivos a largo plazo: (a) reducción de los gastos operativos, (b) reducción del ratio de morosidad, (c) incremento del ROA, y (d) incrementar la participación de mercado en créditos directos. Así también se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados. El entorno es favorable para las CMAC que operan en Arequipa, sin embargo es necesario estudiar la opción de incluir la participación de accionistas privados y buscar alianzas que permitan mejorar su gestión integral, lo cual se plantea en este plan estratégico.

Abstract

This document proposes a strategic plan for the development of Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), within a 10 year horizon and focused on Arequipa's region. In the last decade, access to credit has eased thanks to the current regulatory framework and the help of the national financial system. CMAC appeared as the first choice to financial support micro-entrepreneurs and still continue with its mission of financial intermediation in a very competitive way.

This strategic planning has been initiated with the establishment of the vision, mission, values and ethics code at the level of the CMAC. After finished analysis of the microfinance environment of the country and of the region of Arequipa, we found eight opportunities and five threats influencing the CMAC, seven key success factors were obtained from the analysis of the sector of microfinance and the competition, of the internal analysis of the CMAC were obtained five strengths and seven weaknesses. The development of these three analyses has allowed us to know and understand the mechanisms of the microfinance environment and develop four strategies: (a) development of market, (b) market penetration, (c) reduction of operating expenses, and (d) improve the quality of portfolio; strategies will help fulfill the vision of the CMAC, through four long-term objectives at our discretion: (a) reduction in operating expenses, (b) reduction of the debt, (c) ROA increase, and (d) increase the market share on direct loans; so also with the establishment of short-term goals, all this allows the review, evaluation and control of the results. Business environment is favorable for the CMAC operating in the city of Arequipa, however, it is necessary to study the option to include the participation of private shareholders and seek alliances that allow to improve its comprehensive management, which is proposed in this strategic plan.

Tabla de Contenidos

Introducción	XV
Capítulo I: Situación General del Sector	1
1.1 Panorama General de las Microfinanzas en el Perú.....	1
1.2 Historia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	4
1.3 Situación Actual.....	6
1.3.1 CMAC en el Perú	6
1.3.2 Las CMAC en Arequipa.....	10
1.3.3 Problemática actual	11
1.3.4 Perspectivas.....	11
1.4 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión	13
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional del Sector.....	16
3.1.1 Intereses nacionales.....	16
3.1.2 Potencial nacional	16

3.1.3	Principios cardinales	21
3.2	Análisis Competitivo del Sector Microfinanzas	22
3.2.1	Las microfinanzas en el Perú	22
3.2.2	Ventajas competitivas del sector microfinanzas	24
3.2.3	Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.....	25
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	26
3.3.1	Análisis político, gubernamental, y legal.....	27
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras	30
3.3.3	Fuerzas externas sociales	37
3.3.4	Fuerzas tecnológicas	39
3.3.5	Entorno ecológico	40
3.3.6	Entorno competitivo.....	41
3.4	Matriz EFE.....	43
3.5	El Sector y sus Competidores	44
3.5.1	Estructura, ciclo de vida, análisis de atractividad de la industria.....	46
3.5.2	Análisis de atractividad de la industria	47
3.6	Matriz de Perfil Competitivo MPC y Matriz MPR.....	48
3.7	Conclusiones.....	49
Capítulo IV: Evaluación Interna		51
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	51
4.1.1	Administración y gerencia	51

4.1.2	Marketing y ventas	52
4.1.3	Operaciones y logística	54
4.1.4	Finanzas y contabilidad	57
4.1.5	Recursos humanos y cultura.....	60
4.1.6	Informática y comunicaciones	62
4.1.7	Tecnología.....	62
4.2	Matriz EFI.....	64
4.3	Conclusiones	65
Capítulo V: Intereses de las CMAC y Objetivos de Largo Plazo.....		66
5.1	Intereses de la Industria	66
5.2	Principios Cardinales	67
5.2.1	Influencia de las terceras partes	67
5.2.2	Lazos pasados presentes.....	67
5.2.3	Contra balance de los intereses	68
5.2.4	Conservación de los enemigos	68
5.3	Matriz de Intereses de la Industria	68
5.4	Objetivos de Largo Plazo.....	69
5.5	Conclusiones	69
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		71
6.1	Matriz FODA.....	71
6.2	Matriz PEYEA.....	75

6.3	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	77
6.4	Matriz Interna - Externa (I-E)	78
6.5	Matriz de la Gran Estrategia (GE)	79
6.6	Matriz de Decisión	80
6.7	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE).....	81
6.8	Matriz de Rumelt	83
6.9	Matriz de Ética (ME)	83
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	84
6.11	Matriz de Estrategias vs. OLP	86
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	86
6.13	Conclusiones	87
Capítulo VII: Implementación Estratégica		88
7.1	Objetivos de Corto Plazo	88
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	90
7.3	Políticas de cada Estrategia.....	91
7.4	Estructura del Sector	92
7.5	Medio Ambiente y Ecología	93
7.6	Recursos Humanos.....	93
7.7	Gestión del Cambio.....	94
7.8	Conclusiones	94
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		95

8.1	Perspectivas de Control.....	95
8.2	Tablero de Control Integrado.....	96
8.3	Mapa Estratégico	98
8.4	Conclusiones	98
Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanzas de Arequipa.....		100
9.1	Análisis Competitivo del Sector Microfinanzas de Arequipa.....	100
9.2	Análisis de Porter de las Cinco Fuerzas para el Sector Microfinanzas de Arequipa ..	101
9.2.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	102
9.2.2	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	102
9.2.3	Poder de negociación de los proveedores	103
9.2.4	Poder de negociación de los compradores	103
9.2.5	Rivalidad entre competidores existentes	104
9.3	Identificación de las Ventajas Competitivas de las CMAC de Arequipa	105
9.4	Identificación de Aspectos Estratégicos de la CMAC Arequipa	107
9.4.1	Mantenimiento de una tasa activa elevada.....	107
9.4.2	Fijación del precio de sus productos antes que la competencia	108
9.4.3	Reducción paulatina de las tasas de interés.....	109
9.5	Conclusiones	110
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		111
10.1	Plan Estratégico Integral	111
10.2	Conclusiones.....	114

10.3 Recomendaciones 118

10.4 Futuro de las CMAC.....119

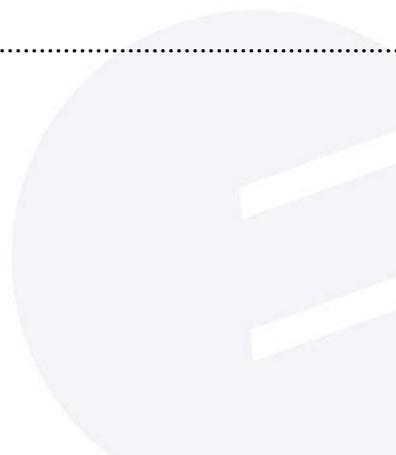
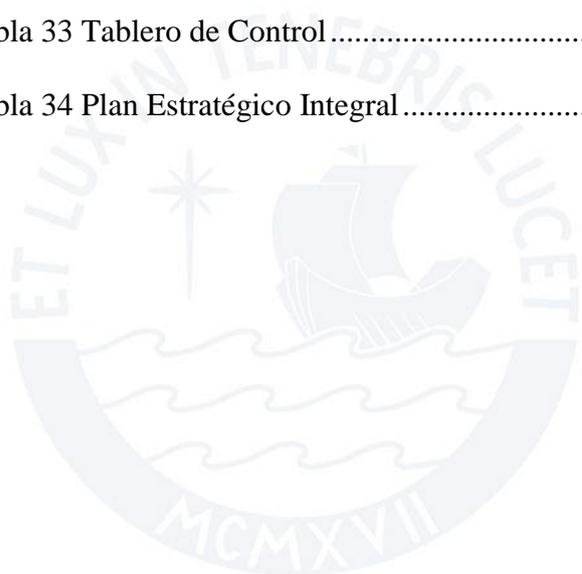
Referencias.....121



Lista de Tablas

Tabla 1 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú-Principales Productos que Ofrecen	9
Tabla 2 Instituciones Financieras del Perú	24
Tabla 3 Indicador de Actividad Económica Regional	30
Tabla 4 Crecimiento del PBI Per cápita en Perspectivas Comparadas - Banco Mundial	31
Tabla 5 Densidad Poblacional de Arequipa	40
Tabla 6 Ranking de Créditos a Microempresa y Pequeña Empresa - Perú	41
Tabla 7 Ranking de Créditos Directos en Arequipa	41
Tabla 8 Créditos Directos y Depósitos Totales por CMAC en Arequipa	42
Tabla 9 Matriz EFE Sector Microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa	44
Tabla 10 Ranking de Créditos Microempresa y Pequeña Empresa	46
Tabla 11 Análisis de la Atractividad de la Industria	47
Tabla 12 Matriz del Perfil Competitivo - Sector Microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa	48
Tabla 13 Matriz PR–Benchmark Sector Microfinanciero Mundial	49
Tabla 14 Cajas Municipales: Distribución de Cartera a Marzo 2011	53
Tabla 15 Cajas Municipales: Personal, Créditos, y Depósitos a Marzo 2011	63
Tabla 16 Matriz EFI	65
Tabla 17 Matriz de Intereses de la Industria	68
Tabla 18 Matriz FODA	74
Tabla 19 Matriz PEYEA	75
Tabla 20 Ránking de Créditos Directos por Tipo de las Cajas Municipales	77
Tabla 21 Matriz de Decisión	80
Tabla 22 Matriz CPE	82

Tabla 23 Matriz de Rumelt	83
Tabla 24 Matriz de Ética.....	84
Tabla 25 Estrategias Retenidas y de Contingencia	85
Tabla 26 Matriz de Estrategias vs. OLP	86
Tabla 27 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	86
Tabla 28 Objetivos de Corto Plazo	89
Tabla 29 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	90
Tabla 30 Depósitos y Créditos por Oficina y Empresas Financieras.....	95
Tabla 31 Depósitos y Créditos por Oficina y Empresa - Departamento de Arequipa.....	95
Tabla 32 Tablero de Control Integral.....	96
Tabla 33 Tablero de Control.....	97
Tabla 34 Plan Estratégico Integral.....	113



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 2.</i> La industria de las microfinanzas en Arequipa.....	11
<i>Figura 3.</i> Crecimiento del PBI per cápita en perspectivas comparadas - Banco Mundial - Perú en el umbral de una nueva era 2011.	32
<i>Figura 4.</i> Crecimiento del PBI per cápita en perspectivas comparadas.	33
<i>Figura 5.</i> Proyección de la inflación.....	33
<i>Figura 6.</i> Tasas de interés de referencia del BCR.	35
<i>Figura 7.</i> Cartera en riesgo.	37
<i>Figura 8.</i> PEA ocupada por sectores económicos.	40
<i>Figura 9.</i> Modelo de estrategia competitiva.	45
<i>Figura 10.</i> El ciclo de vida de las microfinanzas.....	46
<i>Figura 11.</i> Indicadores de productividad y eficiencia.	54
<i>Figura 12.</i> CMAC: Indicadores de adeudados.	60
<i>Figura 13.</i> Matriz PEYEA sector CMAC.....	76
<i>Figura 14.</i> Matriz BCG de las CMAC - sector financiero del Perú.	77
<i>Figura 15.</i> Matriz IE del sector microfinanciero de Arequipa.	79
<i>Figura 16.</i> Matriz GE.	79
<i>Figura 17.</i> Mapa estratégico de las CMAC en Arequipa.	98
<i>Figura 18.</i> Las cinco fuerzas de Porter.	101

Introducción

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

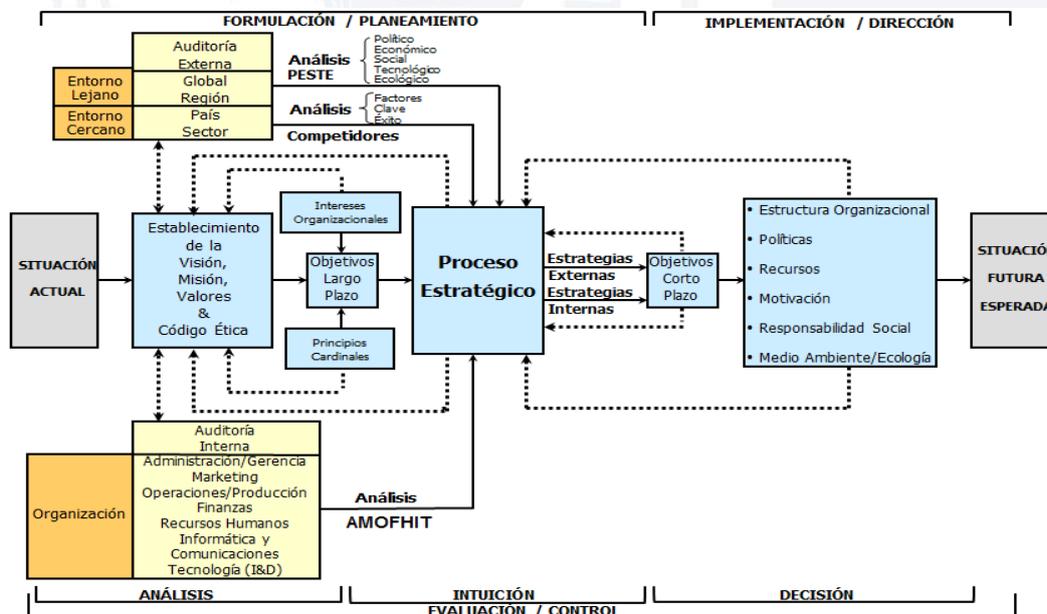


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

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

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

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

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

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

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los Lineamientos Estratégicos identificados y se efectúan las Estrategias Retenidas por la organización, dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y posteriormente en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP con los recursos asignados a cada uno de ellos y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria y el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

Capítulo I: Situación General del Sector

1.1 Panorama General de las Microfinanzas en el Perú

En la última década, plasmar ideas de negocios se convertía en una odisea para los microempresarios debido a la falta de capital propio o prestado. Por ello, muchos proyectos y planes de negocios fueron postergados; al margen de esto, no se disponía de capital para comprar el terreno, empezar las obras civiles, y comenzar el equipamiento; a pesar de que el gobierno hacía esfuerzos para apoyar a los pequeños y medianos emprendedores. En el entorno de falta al acceso crediticio en entidades bancarias, surgieron las cajas municipales de ahorro y crédito, como la primera opción de acceso a créditos para financiamiento de capital de trabajo. Hoy en día, gracias a la influencia de las entidades de intermediación microfinanciera, muchas entidades de la banca tradicional han implementado divisiones especializadas para microfinanzas; sin embargo, el trámite de documentos y la tasa de interés de estas entidades, siguen siendo el obstáculo que ahuyenta al emprendedor.

Por otra parte, existen emprendedores que decidieron formalizar la empresa desde el primer día, con la esperanza de obtener los documentos tributarios que les permitiría solicitar un crédito en cualquier entidad financiera. Este es un requisito que deben cumplir los microempresarios, además de elaborar sus estados financieros y adquirir las habilidades para administrar sus inversiones, gastos y evitar el sobre endeudamiento. El comportamiento crediticio del microempresario es medido por el cumplimiento de las obligaciones y los atrasos en días, semanas, meses, y años; los cuales son reportados por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP(SBS) y de acuerdo a ello se mide el riesgo crediticio que la entidad financiera desea asumir.

La Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP, en la Resolución SBS N° 11356 – 2008, (SBS, 2008) vigente a partir del 1ro de julio, permite que la actividad crediticia de las empresas del sistema financiero se ajusten a parámetros que proporcionen una mejor

diligencia en temas de evaluación, clasificación, y provisión de los clientes. Para ello establece una nueva clasificación de créditos:

1. Créditos corporativos: son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con estados financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría. Si posteriormente, las ventas anuales del deudor disminuyesen a un nivel no mayor a S/. 200 millones durante dos años consecutivos, los créditos deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas.
2. Créditos a grandes empresas: son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características: ventas anuales mayores a S/. 20 millones, pero no mayores a S/. 200 millones en los dos últimos años, de acuerdo a los estados financieros más recientes del deudor. El deudor ha mantenido en el último año emisiones vigentes de instrumentos representativos de deuda en el mercado de capitales.
3. Créditos a medianas empresas: son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300.000 en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas. Se considera también como créditos a medianas empresas a los créditos otorgados a personas naturales que posean un endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/. 300,000 en los últimos seis meses, siempre que una parte de dicho endeudamiento

corresponda a créditos a pequeñas empresas o a microempresas, caso contrario permanecerán clasificados como créditos de consumo.

4. Créditos a pequeñas empresas: son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis meses.
5. Créditos a micro empresas: son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis meses.
6. Créditos de consumo revolvente: son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
7. Créditos de consumo no-revolvente: son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.
8. Créditos hipotecarios para vivienda: son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características. Se incluyen también en esta categoría los créditos para la

adquisición o construcción de vivienda propia que a la fecha de la operación, por tratarse de bienes futuros, bienes en proceso de independización o bienes en proceso de inscripción de dominio, no es posible constituir sobre ellos la hipoteca individualizada que deriva del crédito otorgado (SBS, 2008).

De acuerdo a la información obtenida de la SBS, el sistema financiero peruano a diciembre del 2011 está conformado por 61 instituciones financieras: 15 empresas bancarias, 10 empresas financieras, 34 empresas microfinancieras no bancarias, de las cuales son: 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), 11 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), y 10 Empresas de Desarrollo de Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). Dado que este plan estratégico se enfoca en Arequipa, se debe considerar que aquí participan: (a) siete bancos comerciales, (b) tres financieras, (c) siete cajas municipales de ahorro y crédito, (d) dos cajas rurales de ahorro y crédito, y (e) tres EDPYME. Adicionalmente, operan tres empresas no reguladas que también otorgan créditos orientados a la microempresa (SBS, 2011). En relación a las colocaciones dentro del sector de CMAC, Arequipa participa con un 10.18% del total de las colocaciones de todo el país, lo que agregado a una mejor posición de inversión económica, permitirá un crecimiento sostenido asumiendo que en el corto plazo continuarán entrando nuevas empresas financieras con el objeto de atender a diversos segmentos de microempresarios de Arequipa.

1.2 Historia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

El origen de las cajas de ahorros fue en Europa hacia la mitad del siglo XVIII, fundado en el pensamiento de Jeremy Bentham (1748-1832). Bentham consideró a “las Cajas de Ahorro como un instrumento de mejora de las condiciones de vida de las clases trabajadoras a través de la remuneración del ahorro, lo que proporcionaba un nivel de seguridad económica superior”(Bentham, 1832). Las primeras Cajas de Ahorro se fundaron

en Alemania durante la segunda mitad del siglo XVIII, la primera de ellas en Brunswick en el año de 1765 y en la ciudad de Hamburgo, en el año 1768.

En el Perú la CMAC más antigua es la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP). Se creó bajo la denominación social de Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP), por Ley N° 10769 del 20 de enero de 1947 y fue reglamentada mediante Acuerdo de Concejo N° 0062 de 1971, de propiedad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, con autonomía económica y financiera, la cual inició sus operaciones el 8 de setiembre de 1949 (CMCP, 2011). Durante los años 80, una masiva presencia del sector informal en la economía, caracterizaba el subdesarrollo de América Latina y el Perú no era la excepción, por el contrario, nuestra economía se vio invadida de un momento a otro por una variedad de pequeñas y microempresas dedicadas a diferentes actividades, tanto productivas así como de bienes y servicios, y todas ellas requerían un apoyo adecuado de crédito. Dada esta situación, en mayo de 1980, se promulgó el Decreto Ley 23039, que regula la creación y funcionamiento de las cajas municipales de ahorro y crédito fuera del ámbito de Lima y Callao. El objetivo fue constituir instituciones financieras descentralizadas orientadas a la atención de aquellos segmentos de población que no tenían acceso al sistema crediticio formal y así, nació la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura la primera CMAC del país, con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana, cuyos expertos en finanzas contribuyeron a diseñar una estrategia de crecimiento para las CMAC en el Perú, con el objetivo de establecer la descentralización financiera y la democratización del crédito en el Perú. Con la puesta en marcha del sistema CMAC se logró que diversos sectores sociales y económicos tengan acceso al crédito y se fomentó principalmente el ahorro.

De esta manera, surgieron en segmentos financieros locales que son parte importante del desarrollo productivo regional, convirtiendo a las CMAC en las entidades financieras líderes en microfinanzas. El Sistema de CMAC ha permitido fundamentar su éxito en los

siguientes principios básicos, de acuerdo a la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC, 2010)

1. Instituciones financieras con autonomía.
2. Cobertura de sus costos totales.
3. Orientación local y regional.
4. Desarrollo institucional gradual.
5. Tecnología financiera y crediticia propia.

Al principio, las políticas de desarrollo descuidaron la atención de las necesidades de las mayorías con menores recursos, generando grandes conflictos sociales que afectaron a la micro y pequeña empresa. En este contexto, la Cooperación Internacional decidió convertir a este sector en un objetivo de su ayuda que no se aplicaría el análisis tradicional focalizado en impulsar la concesión de los créditos a cualquier precio, sino se trató de que las instituciones financieras atiendan a la micro y pequeña empresa con eficiencia y se demostrara que éstas son económicamente viables. El modelo de estas nuevas entidades exigía un enfoque comercial que tuviera en cuenta las condiciones de cada mercado financiero, con una tecnología apropiada, una estructura organizativa con incentivos compatibles con objetivos y en especial con un manejo y un control adecuados; todo ello en función a una normatividad que no dificulte la oferta de estos servicios.

1.3 Situación Actual

1.3.1 CMAC en el Perú

Las CMAC cuentan con 13 instituciones en el país y 500 oficinas debidamente implementadas, además de una red de 253 cajeros automáticos y 636 cajeros corresponsales de acuerdo a la información estadística de la SBS del mes de junio 2011. Que son las siguientes:

1. CMAC Arequipa

2. CMAC Cusco
3. CMAC Del Santa
4. CMAC Huancayo
5. CMAC Ica
6. CMAC Lima
7. CMAC Maynas
8. CMAC Paita
9. CMAC Pisco
10. CMAC Piura
11. CMAC Sullana
12. CMAC Tacna
13. CMAC Trujillo

Todas ellas pertenecen a la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC), siendo la Asamblea General el órgano máximo de la FEPCMAC, que está integrado por tres representantes de cada una de las CMAC existentes, siendo ellos: el Alcalde, el Presidente de Directorio, y Gerente de cada CMAC miembro. Las CMAC en la región participan a diciembre del 2011 con el 11.18% de las colocaciones; sus ahorristas son más de 1'180,000 y sus depósitos totales superan los S/.6.342 millones, esto significa el 7% de los ahorros del sistema financiero. Al igual que la banca múltiple, se muestra una alta concentración en las ciudades de Piura, Arequipa, y Trujillo, tienen el 51% del total de las captaciones (Memoria anual Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A. [CMAC Arequipa], 2010). Los productos que ofrecen las distintas CMAC son diversos y a la vez comunes entre ellos, siendo los créditos consumo prendario el más usual entre las CMAC y el crédito *leasing* es un tipo de crédito que aún no está implementado en todas las CMAC que operan a nivel nacional (ver Tabla 1). Los clientes de las CMAC señalan que su principal fortaleza son las tasas que

Tabla 1

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú- Principales Productos que Ofrecen

	Arequipa	Cusco	Del Santa	Huancayo	Ica	Lima	Maynas	Paíta	Pisco	Piura	Sullana	Tacna	Trujillo
Crédito de consumo													
Prendario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito descuento por planillas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito con garantía plazo fijo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito hipotecario	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito a profesionales Independientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Créditos empresariales													
Crédito mediana y gran empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito automotriz	X	X	No	X	X	X	X	X	No	X	X	X	No
Pymes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Agropecuario	X	X	X	X	X	No	X	X	X	X	X	No	X
Pesquero	No	No	No	No	No	No	No	X	No	X	X	No	No
Microcrédito	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Crédito campaña	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Leasing	No	No	X	No	X	X	X	No	No	No	No	X	No
Carta fianza	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

ofrecen por los depósitos a plazo fijo que son tasas competitivas en referencia a los bancos; este segmento financiero presenta considerable dinamismo, al punto que los especialistas nacionales son contratados como consultores por empresas microfinancieras de México y Bolivia, especialmente por el tema del desarrollo de la tecnología crediticia.

1.3.2 Las CMAC en Arequipa

En Arequipa, las CMAC desde su inicio experimentaron un crecimiento sostenido, consecuencia del crecimiento de la economía regional. La CMAC más representativa es la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa (CMAC Arequipa), sus distinciones se sustentan en el posicionamiento en la zona sur del país, el conocimiento del mercado así como en los controles y la gestión aplicada en sus colocaciones; lo que se refleja en la calidad de cartera a pesar del deterioro del sector. Los indicadores de gestión requeridos por la SBS muestran que (a) se incrementó el gasto financiero a fin de captar recursos para sostener su expansión, (b) se realizaron mayores provisiones para atenuar el deterioro de la cartera latente, y (c) se incrementó el gasto operativo y general para expandir su red de atención no solo en la región sino fundamentalmente en las principales ciudades del país donde se instalaron oficinas y cajeros corresponsales.

Las CMAC a diciembre del 2011, instaladas en la ciudad de Arequipa eran siete, las cuales contaban con 37 oficinas debidamente implementadas además de una red de 54 cajeros automáticos y 238 cajeros corresponsales. Las CMAC en Arequipa a diciembre del 2011, participaron con el 11.18% de los créditos colocados en el sistema, lo que representó S/.833 millones. La Figura 2 describe la representación de la situación actual de la industria microfinanciera de Arequipa en su totalidad, en el que participan: (a) los actuales competidores, (b) las empresas sustitutas, que proveen similares productos y servicios, y (c) los entrantes, empresas nuevas que participarán del mercado.

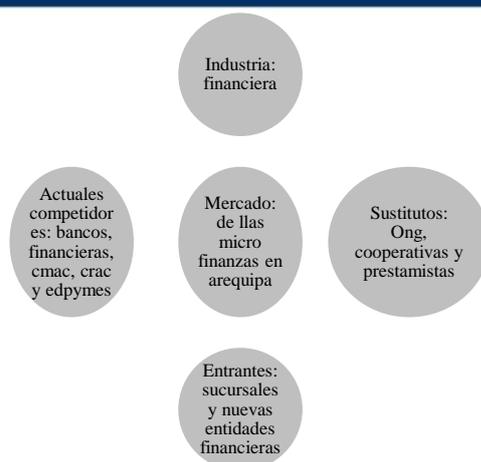


Figura 2. La industria de las microfinanzas en Arequipa.

1.3.3 Problemática actual

Las CMAC enfrentan hoy una seria competencia, primero entre las mismas cajas municipales que llegaron a la ciudad, especialmente del norte del país, con un esquema agresivo de colocaciones vía reducción de tasas. Por otra parte, la reacción de las empresas microfinancieras locales como: EDPYME Nueva Visión, Financiera CREAM (Créditos Arequipa S.A.), y CRAC Nuestra Gente, cuya estrategia ha sido mejorar sus servicios, expandir sus operaciones y ampliar su red de atención. Para encontrar un nicho específico de mercado CRAC Nuestra Gente se avocó a la inclusión social. La finalidad de estas estrategias era mejorar el servicio al sector de micro y pequeña empresa, lo que beneficiaría a los emprendedores con la mejora de sus productos y la cantidad de empresas financieras para elegir un servicio acorde con el perfil del cliente.

1.3.4 Perspectivas

De continuar el crecimiento económico de la región, las empresas de intermediación financiera, en especial las CMAC, deberán buscar nuevos mercados y nichos de mercado, dado que el precio del dinero no es hoy el principal factor por el cual los clientes determinan su elección al momento de contratar un crédito. Las entidades de microfinanzas deberán aplicar mejores métodos de evaluación, análisis de riesgo y manejo de la cartera de créditos y

captaciones, utilizar tecnología de información, y aplicar buenas prácticas en sus procesos principales; en ello consiste la diferencia entre las buenas empresas y el resto. La diversidad del tipo de emprendedores impulsará el desarrollo de nuevos productos y servicios adecuados por este segmento de la población, mientras que el mercado microfinanciero buscará un equilibrio entre las tasas de interés activas y pasivas, y la rentabilidad.

1.4 Conclusiones

El panorama general de las microfinanzas en el Perú se muestra favorable para los microempresarios que cuentan con una oferta de hasta 61 instituciones financieras, así como también cuenta con entidades supervisoras como la SBS y el Banco Central de Reserva (BCRP) que se encargan de normar y supervisar el buen funcionamiento del sistema financiero. Las CMAC fueron la primera opción de financiamiento para los microempresarios, siendo actualmente 13 en todo el Perú. Ellas conforman la FEPCMAC que les otorga representatividad, de las cuales siete operan en Arequipa. Las CMAC tienen una importante participación tanto en captaciones como en colocaciones, sus depósitos superan al 7% de ahorros en el sistema financiero (Cueto, 2010).

La CMAC Arequipa es la más representativa, por sus buenos indicadores y oferta diferentes productos y servicios a los microempresarios y ahorristas de la región. Cuenta con una red de 37 oficinas, 54 cajeros automáticos y 238 cajeros corresponsales ubicados en Arequipa; y sus colocaciones tienen una participación de 9.31% en el sistema financiero del Perú. Actualmente existe una elevada competencia en Arequipa entre las siete CMAC instaladas y las otras instituciones microfinancieras existentes, esta situación revela el potencial riesgo de sobreendeudamiento y morosidad del sistema; por lo cual se requiere una exigente proceso para asegurar una buena calidad de cartera.

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

2.1 Antecedentes

Las cajas municipales vienen realizando sus operaciones por más de dos décadas en la región. Desde sus inicios optaron por adaptarse a las necesidades del mercado microfinanciero, logrando introducir el concepto y la aplicación de las microfinanzas en Arequipa.

2.2 Visión

Ser líderes en soluciones financieras de Arequipa, en el año 2022, generando valor, desarrollo, y bienestar a los empresarios de micro y pequeña empresa; a sus colaboradores, y accionistas.

En la visión planteada, las soluciones financieras significa englobar los diferentes productos de ahorro y crédito. Esta visión será medida mediante los reportes emitidos por la SBS mensualmente.

2.3 Misión

Brindar soluciones financieras confiables y eficientes, para los microempresarios de Arequipa, con un equipo humano orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social de Arequipa.

2.4 Valores

La industria promueve valores que rigen a su personal capacitado y altamente motivado. Estos pilares son:

1. Compromiso: cada colaborador está comprometido con los objetivos estratégicos del sector y de la satisfacción del cliente, asumiendo una conducta acorde con las políticas, las normas, y el código de ética de cada institución.

2. Honestidad: significa que los miembros de este sector deberán actuar siempre con la verdad y proceder con justicia dando a cada quien lo que le corresponde incluido el mismo.
3. Trabajo en equipo: todo el grupo humano buscará resultados efectivos, compartiendo información y conocimientos entre los miembros del sector.
4. Respeto: aceptar y comprender cómo son los demás, ya sea en su forma de pensar o en su forma de actuar, aunque no sea igual a la de otros, procurando no perjudicarse ni perjudicar a los demás; de acuerdo a sus derechos, condición, y sus circunstancias.
5. Optimismo: debe enriquecer el ambiente de trabajo con espíritu de equipo. Entusiasmo contagioso, actitud proactiva, y emprendedora.

2.5 Código de Ética

Dado el segmento de clientes al cual se otorga estos servicios, es muy importante que el personal tenga una buena conducta, basada en: (a) honestidad, (b) respeto, (c) responsabilidad, (d) transparencia, y (e) cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos. Algunos de ellos se encuentran plasmados en los valores. Al ser un mercado poco formalizado es fundamental, al trabajar con dinero, generar confianza y transparencia al cliente.

Para esta industria los pilares éticos propuestos son: (a) el cumplimiento de las leyes y normas que rigen el sistema financiero nacional, (b) los miembros pertenecientes al sector deben comportarse con honestidad e integridad, (c) el respeto de la confidencialidad y la protección de la integridad y seguridad de la información de las instituciones que forman el sector, (d) tratar con justicia y profesionalismo a todos los clientes y usuarios de las empresas del sector, y (e) respetar los compromisos con las comunidades donde las empresas del sector tienen influencia o actividad comercial.

2.6 Conclusiones

Para realizar el presente PEA es importante plantear el futuro deseado y definir el negocio actual de las CMAC considerando los valores y el código de ética que servirán de guías. La visión planteada para alcanzar en el lapso de 10 años es “Ser líderes en soluciones financieras de Arequipa, en el año 2022, generando valor, desarrollo, y bienestar a los empresarios de la micro y pequeña empresa; a sus colaboradores, y accionistas”; la cual será medida a través de los reportes de la SBS. El negocio actual de las CMAC es la misión, la cual es: “Brindar soluciones financieras confiables y eficientes, para los microempresarios de Arequipa, con un equipo humano orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social de Arequipa”. Para el correcto desempeño de las CMAC se han planteado pilares basados en valores como compromiso, honestidad, trabajo en equipo, respeto y optimismo; así como el código de ética.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional del Sector

Este análisis empieza por una evaluación del entorno global. Se usa tanto para los países como para las organizaciones. La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones menciona tres grandes dimensiones que se deben evaluar cuidadosamente: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2008).

3.1.1 Intereses nacionales

La economía del Perú se maneja principalmente bajo los preceptos del libre mercado, donde el rol de la empresa es predominante en la economía y el Estado actúa únicamente como un facilitador (D'Alessio, 2008). Lamentablemente, los intereses nacionales del Perú no son conocidos ni difundidos ampliamente por parte de la administración. Para determinarlos se realizó una evaluación de la coyuntura actual, se revisó información proveniente de agencias de noticias y medios de prensa escrita.

Los hallazgos son que en los últimos años el Perú experimentó un crecimiento económico, se incrementó la inversión extranjera en diferentes sectores, incluyendo el financiero. Por ello, uno de los principales intereses del Perú es lograr que continúe el crecimiento económico y continuar como centro de inversiones extranjeras. La elaboración y firma de Tratados de Libre Comercio con diferentes países permitió que el comercio exterior del Perú sea más competitivo. A través de estos acuerdos se reducen costos exportación, tales como impuestos de entrada de productos, cuotas permitidas, entre otros, que se regulan en función de las especificaciones propias de cada acuerdo comercial.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son factores de fortaleza y debilidad del país. Estos corresponden al análisis interno del país. Para determinar el potencial nacional es necesario

analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico / psicológico / sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2008).

Dominio demográfico. La población total del Perú ascendió a 28`220,764 habitantes, según los resultados del XI Censo de Población realizado el 21 de octubre del 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010). El 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. La proyección para el año 2010 asciende aproximadamente a 30 millones de habitantes.

La tasa de crecimiento poblacional ha disminuido desde los años ochenta debido a diversos factores explican el fenómeno: (a) mayor educación, (b) participación laboral más activa de la mujer, y (c) programas de control de natalidad impulsadas por el gobierno. El 63.1% de la población se encuentra en el rango de 15 y 64 años. El 75.9% de la población se encuentra en áreas urbanas. La Población Económicamente Activa (PEA) es de 10.6 millones de personas (INEI, 2010) la mayoría se dedican a actividades económicas atendidas por las cajas municipales de ahorro y créditos, como son actividades de producción, comercio, y servicios.

Dominio geográfico. El Perú se encuentra ubicado en el hemisferio sur y el hemisferio occidental, limita con cinco países, por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile, y por el oeste con el océano Pacífico. Sus mares pertenecen a la cuenca del Pacífico, específicamente en el cuadrante suroriental, el cual comprende Chile y Ecuador.

El Perú se encuentra en una posición expectante, se proyecta como entrada del continente sudamericano hacia el dinámico mercado asiático (Dark, Gutiérrez, Jáuregui, & Merino, 2009). Su posición central en el continente sudamericano le posibilita interactuar tanto con la región andina, amazónica y con Mercosur a través de Brasil. Su territorio tiene

una riqueza potencial pero aún le falta infraestructura para el transporte de los recursos (Jiménez, 2010). Por lo mismo las actividades comerciales entre los países limítrofes se han desarrollado constantemente generando el surgimiento de MYPES y PYMES.

Dominio económico. La economía del Perú se sostiene principalmente en la minería, agricultura y pesca y sus tasas de crecimiento de los últimos años han superado los promedios regionales. La crisis económica mundial 2008 y 2009, que se originó en los Estados Unidos, ha llevado a las principales economías del mundo como Estados Unidos, la Unión Europea, y Japón a una gran recesión y a una fuerte desaceleración de otras economías como China e India, lo que provoca una disminución en la demanda mundial (ILO Cataloguing in Publication Data, 2009).

Esta situación ocasionó en el Perú una reducción de las exportaciones tradicionales y no tradicionales, especialmente en los sectores mineros. Los excedentes de recursos generados en provincias, básicamente por el canon minero y el canon del gas son una fuente potencial de despegue para las comunidades del interior del país, que lamentablemente debido a la impericia de algunos gobiernos regionales no han sido correctamente explotados (Dark et al., 2009). Cada uno de estos sectores tiene gran impacto en la economía arequipeña, donde la actividad minera sirve de impulso a actividades económicas complementarias.

Dominio tecnológico científico. Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - CONCYTEC (2010), la tecnología y la innovación tecnológica no han sido aún capaces de realizar aportes significativos para reducir la brecha económica y social del país. Se tiene abundancia en las materias primas de las tres regiones naturales del país. Por ejemplo, en la costa existe una gran riqueza ictiológica, además de sus capacidades comprobadas de producción agrícola.

La inversión del Perú en Investigación y Desarrollo (I&D) históricamente ha sido exigua, en el año 2007 solo representaba el 0.15% del PBI, muy por debajo del promedio en

Latinoamérica (0.6%), por su parte el sector privado busca promover acciones que incentiven la innovación de productos y procesos en las medianas y pequeñas empresas. Un análisis regional permite comprobar que la inversión se centraliza en Lima con el 59.2%, respecto a las demás regiones (CONCYTEC, 2007).

Según el INCAE Business School (2010) en su reporte de competitividad global 2009 y 2010, el Perú en el año 2009 ocupaba la posición 78 en la medición internacional del índice tecnológico de 133 países evaluados. Los dirigentes del país deben plantear estrategias que permitan implementar mejoras tecnológicas que beneficien a toda la población, de tal forma que se logre mayor competitividad en el mercado internacional.

Por otro lado, las cajas municipales de ahorro y crédito son entidades que están en pleno desarrollo de nuevos productos. Actualmente están incorporando mucha tecnología para el servicio de sus clientes y usuarios como una forma de llegar a nuevos mercados y lograr mejoras en la atención.

Dominio histórico / psicológico / sociológico. Perú es cuna de la cultura Inca, una de las más avanzadas culturas precolombinas. Además fue centro del Virreinato en América del Sur. En la actualidad, el Perú se ha posicionado en el ámbito internacional, con distinciones como: (a) el reconocimiento de Macchu Picchu, la Ciudad Perdida de los Incas, como una de las siete maravillas del mundo, (b) el reconocimiento a la ciudad del Cusco como Patrimonio Cultural de la Humanidad (Machu Picchu Travel, 2010). A ello se suma el reconocimiento otorgado a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009). Ello convierte a Perú en un atractivo turístico debido a su riqueza cultural y ancestral.

Por otro lado, la actividad emprendedora y la creatividad son comportamientos característicos del peruano. De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson College, 2007) el Perú es considerado como el país con el índice más alto de actividad emprendedora a nivel mundial, sin embargo, su impacto sobre la creación de empleos se encuentra por debajo

del promedio mundial. Así nacen las microfinanzas, como parte de la idiosincrasia peruana, donde el emprendimiento local formó MYPES y PYMES a lo largo de estas últimas décadas.

Dominio organizacional – administrativo. El Estado Peruano está organizado en tres poderes: (a) Poder Legislativo, (b) Poder Ejecutivo, y (c) Poder judicial. El Poder Legislativo se encuentra conformado por 130 congresistas que se encargan de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú. El Poder Ejecutivo constituye la administración central del país, tiene como máximo representante al Presidente de la República. El Poder Judicial se encarga de administrar la justicia en el país y está conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura. Los tres poderes del Perú se encuentran centralizados en Lima, lo cual ha generado un desarrollo central, esto ha ocasionado que las demás regiones no tengan niveles similares de desarrollo y una migración constante al centro del País, limitando el aprovechamiento eficiente del potencial nacional. El Perú es un mercado abierto a nuevas inversiones, hace más de una década se realizaron grandes privatizaciones de diversas empresas en diversos sectores, con la finalidad de reducir la participación del Estado en la economía e impulsar a las empresas privadas como actores fundamentales del crecimiento económico (Reynaga, 2010).

Una gran debilidad es la percepción de corrupción, generada por el mal actuar de los dirigentes, cuyas faltas son reveladas por los medios de comunicación. Al problema se suman la burocracia de las instituciones que ocasiona demoras en los procesos e impacta negativamente en la inversión privada.

Dominio militar. El Estado Peruano viene haciendo esfuerzos para mejorar con responsabilidad la situación de las fuerzas armadas, de lo contrario la moral, la disciplina, y la capacidad operativa va a convertir a nuestras fuerzas armadas en entes representativos como es el caso del Uruguay o El Salvador. Es un riesgo latente y amenaza para nuestro país la carrera armamentista que ha emprendido nuestro vecino, Chile y su política expansionista,

por otra parte el narco terrorismo ha puesto amenaza también la estabilidad política de nuestro país y nuestras fuerzas armadas hacen esfuerzos muy loables para combatir a pesar de sus limitaciones logísticas. Finalmente, el diferendo de límite marítimo está pendiente del fallo de la Corte de la Haya, esto nos revelará las verdaderas intenciones de nuestro vecino.

3.1.3 Principios cardinales

Cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades para un país. Estos son: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contra balance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008).

Las influencias de terceras partes. Según la revista latinoamericana de ciencias sociales Nueva Sociedad (NUSO, 2008) la dependencia económica que tienen la mayoría de los países de la región Latinoamericana hace que los Estados Unidos juegue un papel importante en las decisiones hechas por el país. Otro bloque importante es la Unión Europea por ser gran demandante de productos de la región latinoamericana (Universidad de Piura, 2010). Asimismo, en la región asiática se encuentra China como principal proveedor de mano de obra barata para el mundo y como un gran demandante de productos (Molina y Regalado, 2010). También, aunque en menor proporción, existe un corriente socialista conformada por los presidentes de Venezuela, Ecuador, Bolivia, y Paraguay que podría influenciar a los futuros líderes de los países de la región.

Lazos pasados – presentes. Los conflictos de límites con Chile y Ecuador han generado por años dificultades económico sociales y por ende una rivalidad marcada que continúa a la fecha. Continuamente existen discusiones sobre algunos productos de origen peruano que en el país del sur, se la atribuyen como son: el pisco sour, la chirimoya, el cebiche, la papa por mencionar algunos (“Ministro Pérez”, 2010).

El contra balance de los intereses. Actualmente, existe una problemática con el vecino país de Chile, este pretende ser dueño de territorios marítimos correspondientes al mar

nacional. Estos problemas se generan debido a que en 1952 Chile, Perú y Ecuador firman la Declaración de Zona Marítima, en la cual se establece que a cada país le corresponde un equivalente a 200 millas náuticas; el caso está siendo resuelto por la Corte Internacional de Justicia. Perú también tiene interés común con Ecuador y Colombia en la negociación del tratado de libre comercio con la UE; mientras que Bolivia hay un interés común por la salida al mar (Aguilar, Calvo,& Lara, 1954).

Conservación de los enemigos. En la actualidad se considera a la República de Chile como el rival más vistoso, las inversiones del vecino país se han materializado no solo a través de los centros comerciales y las tiendas por departamento, sino que también han hecho su ingreso financieras que funcionan como brazo financiero de las tiendas por departamento y que posteriormente se convirtieron en banco como es el caso de Banco Ripley y Banco Falabella. Este hecho dio la pauta para que otros países siguieran el ejemplo: como México con el Banco Azteca o España a través de la Fundación BBVA con CRAC Nuestra Gente. En todos estos casos la mayoría generaron empleo a jóvenes universitarios y profesionales de la industria y desarrollaron un mercado laboral especializado gracias a las estrategias aplicadas.

3.2 Análisis Competitivo del Sector Microfinanzas

3.2.1 Las microfinanzas en el Perú

Al referirse a las microfinanzas en el Perú, necesariamente se debe empezar mencionando que las microfinanzas se iniciaron con los microempresarios, a comienzos de los años 80. Fue una respuesta a la alta tasa de desempleo que existía en esa época. Los jubilados y desempleados empezaron a formar pequeños negocios como respuesta a la crisis económica que se vivía en el Perú, era la mejor salida que tenían, generar su propio empleo. En ese momento, se formaron los micros y pequeños negocios. Al mismo tiempo, aumentaba la migración de la población rural a las ciudades más importantes del Perú, sobre todo en la capital.

Las cajas municipales de ahorro y crédito fueron las pioneras en atender a este nuevo sector que se formaba en el país y empezaron con los créditos pignoraticios y los microcréditos, ya que el sistema financiero tradicional no atendía a este sector como lo está haciendo en la actualidad. Estas entidades crearon su propia tecnología crediticia, una forma particular de evaluación del sector que, por lo general, es informal. Las cajas municipales de ahorro y crédito, las cajas rurales, y las cooperativas de ahorro y crédito empezaron a otorgar créditos individuales y grupales muy pequeños que iban desde los S/. 150 hasta los S/. 3,000.

Las cajas municipales, como empresas financieras, están supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS) y el Banco Central de Reserva (BCRP), se sujetan a las disposiciones sobre encaje y otras normas obligatorias, así mismo de acuerdo a ley son miembros del Fondo de Seguro de Depósitos.

Para el funcionamiento de las cajas municipales de ahorro y crédito se requiere que el capital social, aportado en efectivo, sea como mínimo, S/. 678, 000.00. El mercado de microfinanzas de Perú a noviembre de 2011, estaba conformado por un total de 51 instituciones: 13 cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), incluyendo a la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima; 11 cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), 10 empresas de desarrollo de la pequeña y micro empresa (EDPYME), ocho financieras y nueve bancos que se dedica exclusivamente a microcréditos. La Tabla 2 detalla la composición de las instituciones microfinancieras. En el Perú, el sector de microfinanzas está avanzando rápidamente gracias al desarrollo de instituciones cada vez más profesionales y sostenibles. El conocimiento profundo del sector atendido (micro y pequeñas empresas) ha sido de gran beneficio para la potenciación de las microfinanzas. “El Perú tiene las mejores condiciones de negocios del mundo para las microfinanzas, según los resultados del Índice Microscopio 2009, divulgado en diciembre 2009 por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF), la

Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), y el Economist Intelligence Unit (EIU)” (Vela, 2009).

Tabla 2

Instituciones Financieras del Perú

Nº	CMAC	CRAC	EPYME	Bancos	Financieras
1	Arequipa	Cajamarca	Alternativa	BBVA Continental	Crediscotia
2	Cusco	Chavín	Acceso Crediticio	De Comercio	TFC S.A.
3	Del Santa	Sipán	Credivisión	Crédito del Perú	Edyficar
4	Huancayo	Libertadores de Ayacucho	Micasita	Financiero	Crear
5	Ica	Los Andes	Nueva Visión	Interamericano de Finanzas	Confianza
6	Maynas	Nuestra Gente	Pro Negocios	Scotiabank Perú	Efectiva
7	Paita	Profinanzas	Proempresa	Interbank	Universal
8	Pisco	Prymera	Raíz	Mibanco	Mitsui Auto Finance
9	Piura	Credinka	Solidaridad	Falabella	
10	Sullana	Señor de Luren	Credijet	Ripley	
11	Tacna	Incasur			
12	Trujillo				
13	CMCP Lima				

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

3.2.2 Ventajas competitivas del sector microfinanzas

El Perú es un país que tiene un importante desarrollo microfinanciero debido al gran número de instituciones a nivel nacional y a la excelente regulación ejercida por la SBS, los requisitos de documentación son accesibles y los coeficientes de suficiencia de capital son razonables. Las instituciones microfinancieras han innovado en la prestación de ahorros, cheques, cajeros automáticos, transferencia de fondos, los seguros y otros productos. Todo esto facilita la constitución y funcionamiento de las instituciones microfinancieras, se espera que en los años venideros ingresen más eficientemente en el mercado de capitales.

Durante el 2009 hubo microfinancieras, como es el caso de la CMAC Arequipa, que ingresaron al mercado de valores con emisión de bonos corporativos y certificados de

depósitos negociables, ejemplo que desean seguir otras CMAC. Esto se logró gracias a la adopción de un nuevo decreto que permite el acceso al mercado de valores de las instituciones microfinancieras. El decreto debe facilitar la obtención de fondos a las EDPYME, como fue el caso de la emisión de bonos corporativos de la Financiera Edyficar, dado que no están autorizadas a captar recursos del público.

3.2.3 Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

En relación al sector de las microfinanzas y en particular las cajas municipales la competitividad del sector depende de varios factores; entre ellos las características del servicio que brindan al cliente, como la cercanía al empresario, el acompañamiento en su crecimiento, la ayuda para su formalización, la flexibilidad en sus procedimientos operativos y sobre todo las tasas de interés. En este contexto, se considera como un hecho histórico la promulgación de la Ley N° 29523, Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú, del 30 de abril de año 2010. Esta ley propone: Mejorar la competitividad de las caja municipales y ahorro a efectos que puedan operar en igualdad de condiciones, respecto a la toma de decisiones, en aspectos relativos a personal, presupuesto y adquisiciones y contrataciones, con resto de empresas del Sistema Financiero Nacional, mediante la exclusión de caja de ahorro y créditos de las normas y reglamento del Sistema Nacional de Presupuesto y de la Ley de Contrataciones del Estado. (Ley 29523, 2010) según la misma ley, sobre las modalidades de las contrataciones y adquisiciones del sistema de cajas municipales, éstas serán definidas por el reglamento especial y se registrarán por los principios de eficacia, simplicidad, uniformidad, predictibilidad, y transparencia (ley 29523, 2010). Las reglas de transparencia, información, y resolución de discrepancias con los proveedores se regularán en el reglamento especial, que deberá ser aprobado en un plazo no mayor a los 30 días por el Organismo Supervisor de las Contrataciones y Adquisiciones del Estado. En ese plazo también se podrán emitir observaciones, de tal manera que pasados los

30 días, se producirá la aprobación automática. Asimismo, se establece que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito continuarán sujetas a la supervisión y control de la Contraloría General de la República; la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP; y la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

En opinión de los especialistas la norma permitirá reducir drásticamente la tasa de interés, haciendo más competitiva a la industria microfinanciera. Esta ley intensificará la competencia entre las cajas y se espera que sus operaciones sean más rápidas, debido a que antes para adquirir algo se requería de un proceso burocrático que ocasionaba pérdidas de oportunidades y afectaba los intereses. Con la ley aprobada, se disminuirá la tasa de interés que en la actualidad oscila entre 33% y 38% anual, a pesar de dichos porcentajes y situaciones, los depósitos a plazo fijo oscilaban entre 8% y 13% anual, porcentajes más competitivos que los bancos. Se debe agregar, que son entidades supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS) y por la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) que otorga líneas de créditos y, también, que el personal que labora en el sistema de cajas tiene como exigencia la idoneidad profesional y la comprobada ética moral. Se presume que la aprobación de la norma generará una sana competencia dentro de una economía de mercado, situación que le fue negada al sistema de cajas municipales por más de 27 años.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una herramienta de planificación estratégica que permite conocer las fuerzas externas que interactúan, en este caso, en el sector microfinanciero. PESTE proviene del acrónimo cuyas iniciales corresponden a las siguientes fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Análisis político, gubernamental, y legal

El Perú está catalogado como un país líder en el desarrollo de microfinanzas. Sin embargo, existe un gran segmento de la población que a pesar de contar con algunos activos y realizar actividades económicas con interesantes márgenes de rentabilidad, aún tiene limitaciones de acceso al crédito. Muchos de ellos laboran en condición informal, sin documentos que validen sus ingresos y muchas de estas actividades económicas son consideradas de riesgo, razón por la cual no son sujetos de crédito.

Para incorporar a este segmento económico, el gobierno elabora planes de estabilización y reformas políticas que permitan a los inversionistas garantizar las reglas de juego para el acceso al mercado peruano. Un ejemplo fue la Cumbre de Líderes del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) 2008, donde se anunciaron nuevas inversiones y se invitó a participar a serios inversores en la ejecución de proyectos a largo plazo. Lo cual generará mayor tasa de empleo y por ende, mejor calidad de vida para los peruanos. Son los sectores energético y minero, los que más han contribuido a afianzar la estabilidad económica.

Política económica. De acuerdo con la Constitución Política, el Banco Central de Reserva del Perú es una entidad pública autónoma cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria. La política monetaria tiene un carácter preventivo que busca adelantarse a las presiones inflacionarias o deflacionarias. Para el logro de este objetivo, el BCRP logró como meta una inflación del 2.0% con un margen de tolerancia de un punto porcentual hacia abajo 1.0% y hacia arriba 3.0%. Con ello, el BCRP busca fijar las expectativas de inflación en un nivel similar al de las economías desarrolladas y establecer un compromiso permanente con la estabilidad de la moneda, por otra parte los técnicos y el directorio del BCRP deciden el nivel de la tasa de interés de referencia para el mercado de préstamos interbancarios. Esta tasa de interés se constituye en la meta operativa de la política monetaria, la cual afecta con

rezagos y por distintos canales a la tasa de inflación y esta tasa se determina basándose en proyecciones y simulaciones macroeconómicas. El BCRP maneja además otros instrumentos de política monetaria con los que puede afectar de manera más directa los volúmenes de liquidez y crédito, como es el caso de los encajes en moneda nacional y en moneda extranjera.

Asimismo, el BCRP ejecuta medidas preventivas para resguardar la estabilidad financiera y la política monetaria, a través de la intervención cambiaria, buscando reducir la volatilidad del tipo de cambio, esto debido a una economía con un alto porcentaje de dólares en circulación. Todas estas políticas del BCRP conducen a crear un mercado sano y una competencia entre las instituciones de intermediación microfinanciera. Uno de los principales objetivos es abaratar el costo del fondeo en soles de las entidades financieras, en particular las dirigidas hacia las microfinanzas y propiciar que las tasas de interés de los créditos en dicho segmento, bajen aún más.

Política fiscal. El Gobierno peruano implementó una política fiscal expansiva a través del Plan de Estímulo Económico 2009 - 2010 para contrarrestar la caída del comercio internacional y de las inversiones privadas. Paralelamente el BCRP se orientó a facilitar la liquidez a través de la reducción de la tasa de referencia y los mecanismos de encaje. Este estímulo fiscal contribuyó a expandir la demanda interna, en especial al crecimiento en el sector construcción y servicios, que lideraron la recuperación del Producto Bruto Interno (PBI); con ello el crecimiento de los microempresarios de dichos sectores, sobretudo en el segmento de comercialización. El 31 de marzo del 2011 se tomó medidas para asegurar el cumplimiento de la regla fiscal del primer semestre que buscaba un superávit fiscal no menor al 2% del PBI para dicho año, o su equivalente, un superávit de 4% para el primer semestre; con el fin de reducir las presiones inflacionarias.

Asimismo el Estado dictó medidas complementarias para la racionalización de los fondos, además de otras que permitan el cumplimiento del incremento del Fondo de Estabilización Fiscal que acumula hoy US\$ 5,700 millones, recientemente elevado por decreto de urgencia, para atenuar los efectos del incremento de la inflación y de una posible crisis externa.

Aspectos legales, leyes adecuadas que faciliten la bancarización de los microempresarios. La Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (Ley 26702).

Otra entidad participante es la Oficina del Defensor del Cliente Financiero en el Perú (DCF). Fue creada en abril del año 2003, como una instancia que busca prevenir y resolver los conflictos entre clientes y entidades prestadoras de servicios financieros. El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) fue creado en noviembre de 1992, mediante el Decreto Ley 25868. Como resultado de su labor en la promoción de las normas de leal y honesta competencia entre los agentes de la economía peruana, actualmente se concibe a INDECOPI como una entidad de servicios con marcada preocupación por impulsar una cultura de calidad que logre: la plena satisfacción de sus clientes, la ciudadanía, el empresariado y el Estado.

Ley 29523 mejora de competitividad de las CMAC del Perú. Existen leyes adecuadas que facilitan la bancarización de los microempresarios, así también existe la Ley 29523 (2010), de Mejora de Competitividad de las CMAC del Perú. Así mismo existen otras entidades privadas que sirven de apoyo, brindan reportes crediticios con mayor detalle como INFOCORP, Informa, etc. Todas estas entidades en conjunto permiten las buenas prácticas en el sistema financiero y además obligan a las entidades a ser transparentes en toda la información sobre sus productos y servicios, estableciendo condiciones de mercado que permiten al usuario tomar elecciones correctas.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

La actividad económica regional de Arequipa en los siete meses de Enero a Julio del año 2011, registró un crecimiento de 7.4%, tal como se muestra en la Tabla 3. Ello significa que las diferentes actividades componentes del indicador de actividad económica, mantuvieron cifras positivas.

Tabla 3

Indicador de Actividad Económica Regional.

	Ponderación	Enero- Julio 2011
Agropecuario	13.7	3.0
Agrícola	65.6	4.6
Pecuario	34.4	0.5
Pesca	0.7	590.1
Minería	9.9	2.5
Manufactura	20.6	9.8
Electricidad y agua	1.7	18.7
Construcción	8.3	1.8
Servicios gubernamentales	3.9	1.9
Servicios financieros	1.8	10.5
Total	60.6	7.4

Nota. Adaptado de "Informe de Coyuntura y Estadísticas," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/arequipa/arequipa.html>

A nivel nacional se debe indicar que el Perú es uno de los países latinoamericanos que más ha crecido en la última década, pero no lo ha hecho al ritmo habitual de regiones como Asia Oriental o Meridional o Europa Central. Desde el año 2000, el producto per cápita en el Perú ha crecido más rápidamente que en la mayoría de países latinoamericanos, promediando

un 3.8% (y un 5.6% de 2005 a 2009). Solo Panamá superó al Perú en crecimiento dentro de la región de América Latina en la última década.

La economía peruana se sitúa, en la última década, en el puesto número 55 de 200 países en el ranking de crecimiento económico per cápita. Este desempeño comparado con el de décadas anteriores es óptimo: por ejemplo, en la década de 1980 el Perú se situó en el puesto número 144 de 167 países. Ver la Tabla 4.

Tabla 4

Crecimiento del PBI Per Cápita en Perspectivas Comparadas - Banco Mundial

	1960-69	1970-79	1980-89	1990-99	2000-09	2005-09
Perú	2.3	1.1	2.0	1.4	3.8	5.6
Ranking	64	100	144	98	55	24
(en el mundo)	(de 114 países)	(de 132 países)	(de 167 países)	(de 195 países)	(de 200 países)	(de 194 países)
Ranking	12	22	24	20	2	5
(en américa latina y el caribe)	(de 25 países)	(de 29 países)	(de 31 países)	(de 33 países)	(de 33 países)	(de 30 países)
Mundo	3.4	2.1	1.3	1.2	2.0	1.1
América Latina y el Caribe	2.5	3.2	-0.3	1.3	2.2	2.6
Asia oriental y el Pacífico	1.6	5.0	6.0	6.8	8.0	8.9
Europa y Asia central	N.a	N.a	N.a	-2.6	4.9	3.8
Oriente medio y norte de África	4.4	3.5	-0.7	2.0	2.4	3.0
Asia meridional	3.7	0.6	3.2	3.3	5.0	6.1
África sub-sahariana	2.1	1.3	-0.7	-0.7	2.0	2.5
Otros países de América Latina y el Caribe con crecimiento superior al Perú en 2005 – 2009						
Argentina	2.6	1.3	-2.1	3.2	2.6	5.8
República Dominicana	1.5	5.4	1.5	3.1	3.6	5.9
Panamá	5.0	2.0	-1.3	3.9	4.0	6.4
Uruguay	0.2	2.3	0.1	2.6	2.6	5.7
Otros países						
Brasil	3.0	5.9	0.8	0.1	2.1	2.6
Chile	2.0	0.9	2.7	4.7	2.6	2.3
China	0.9	5.3	8.2	8.8	9.6	10.8
India	4.2	0.6	3.4	3.7	5.5	6.8

Nota. Adaptado de "Datos Sector Financiero," por Banco Mundial 2011.

Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/tema/sector-financiero>

Producto bruto interno (PBI), crecimiento sostenido en el Perú. El crecimiento económico de los últimos años se explica por un aumento de la productividad del trabajo y

por un incremento del empleo. El crecimiento en el Perú se benefició por factores demográficos, pues se registró un incremento de la población en edad de trabajar (tanto en términos absolutos como en relación a la población total). Sin embargo, el aumento de la población en edad de trabajar no garantiza que esta sea realmente empleada. El crecimiento demográfico puede traducirse en tasas de crecimiento económico per cápita más bajas si no se crea empleo para esa creciente población en edad de trabajar.

El Perú sí consiguió aumentar el empleo y efectivamente el porcentaje de población empleada ha crecido. Estos dos factores, es decir el incremento de la tasa de empleo y el incremento de la población en edad de trabajar, explican alrededor de 2.6 puntos porcentuales del crecimiento del producto per cápita, observado entre 2002 y 2007. No solo hay más trabajadores, sino que estos son más productivos.

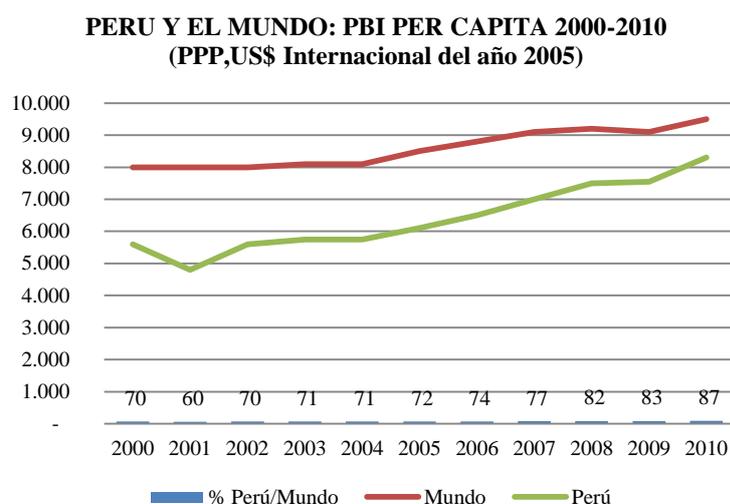


Figura 3. Crecimiento del PBI per cápita en perspectivas comparadas - Banco Mundial - Perú en el umbral de una nueva era 2011.

Adaptado de "Perú en el umbral de una nueva era 2011," por Banco Mundial (BM), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>

AMERICA LATINA: PROYECCIONES DEL CRECIMIENTO DEL PBI PARA EL 2011 (En porcentaje)

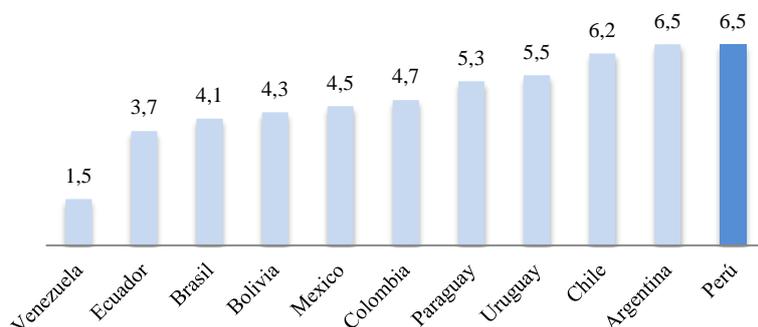


Figura 4. Crecimiento del PBI per cápita en perspectivas comparadas.

Adaptado de “Reporte de inflación Diciembre 2011 BCRP,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>

Inflación. Los principales factores que afectarían la tasa de inflación durante los próximos años sugieren que la inflación se ubicará a en el límite superior del rango meta en el 2011. En el año 2012, la inflación se ubicaría dentro del rango meta, entre 2.0% y 3.0%. Este escenario supone un dinamismo de la actividad económica en línea con el crecimiento potencial; es decir, se estima que la brecha del producto se mantendría en niveles cercanos a cero durante el horizonte de proyección.

PROYECCION DE LA INFLACION 2011 - 2013 (Variación porcentual últimos 12 meses)

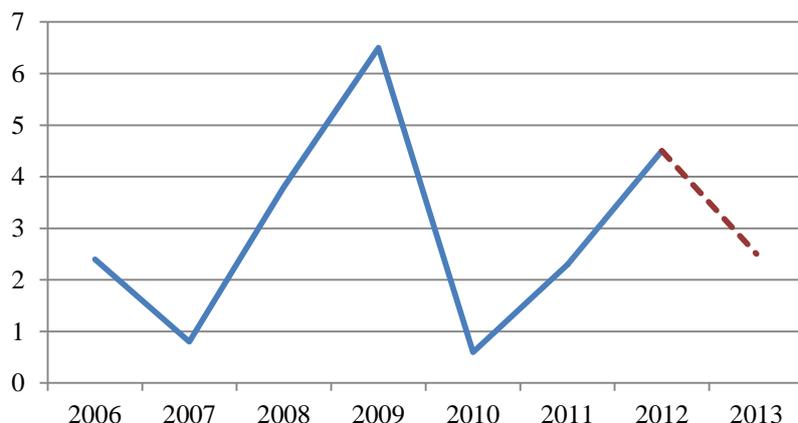


Figura 5. Proyección de la inflación.

Adaptado de “Cuadros estadísticos,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Los principales riesgos que podrían desviar la tasa de inflación del escenario base en el horizonte de proyección se vinculan a la posible presión de los precios de alimentos y combustibles importados y a la volatilidad financiera de los mercados internacionales.

Crédito. El crédito al sector privado acompañó en abril el alto dinamismo de la actividad económica registrada en el periodo, creciendo 21,9% en los últimos 12 meses. Por tipo de monedas, el crédito al sector privado en Nuevos Soles tuvo un incremento anual de 21.0 % en abril. En moneda extranjera el incremento fue de 23.0%. Por tipo de institución financiera, las empresas bancarias y las financieras lideraron el crecimiento del crédito en abril: 3.0% y 2.1%, respectivamente.

A nivel sectorial destaca el dinamismo de los créditos a empresas y a personas naturales, que en abril alcanzaron tasas de crecimiento de 22.0 y 21.7%, respectivamente. Dentro de los créditos empresariales destacó el crecimiento del crédito orientado hacia actividades de comercio exterior, que alcanzó una tasa anual de 60.3%. Asimismo, se mantiene el dinamismo de los créditos hipotecarios y de consumo, con tasas anuales de crecimiento de 27.0% y 18.6%, respectivamente.

La evolución actual del crédito al sector privado es consistente con el patrón de crecimiento sostenible que se observa en los últimos años y que evolucionó en línea con el crecimiento de la economía peruana; sin mostrar, incluso en los periodos de la reciente crisis financiera, desviaciones con relación a un rango de +/- 5% de su tendencia de largo plazo.

Tasas de interés, reducción de tasas activas. Durante los primeros cinco meses del año el Directorio del BCRP continuó elevando cada mes la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos, ésta aumentó de 3.0% en Diciembre de 2010 a 4.25% en mayo de 2011. La elevación de la tasa de referencia se dio ante el aumento internacional de los precios de alimentos y combustibles y el alto dinamismo de la demanda interna, previniendo que éstos

se trasladan a las expectativas de inflación de los agentes económicos, y por esta vía a la formación del resto de precios de la canasta.

La tasa de referencia se mantuvo en 4.25 % hasta diciembre 2011, en un contexto de moderación del incremento de precios al consumidor y de algunos indicadores de actividad. El BCRP considera que aún existen factores de riesgo externos que pueden revertir el dinamismo de los precios y la actividad doméstica. Por ejemplo, la debilidad fiscal de algunas economías europeas, la recuperación lenta de la economía de Estados Unidos y el efecto de las acciones para moderar el crecimiento de los países asiáticos.

**TASA DE INTERES DE REFERENCIA DEL BCRP
(En porcentaje)**

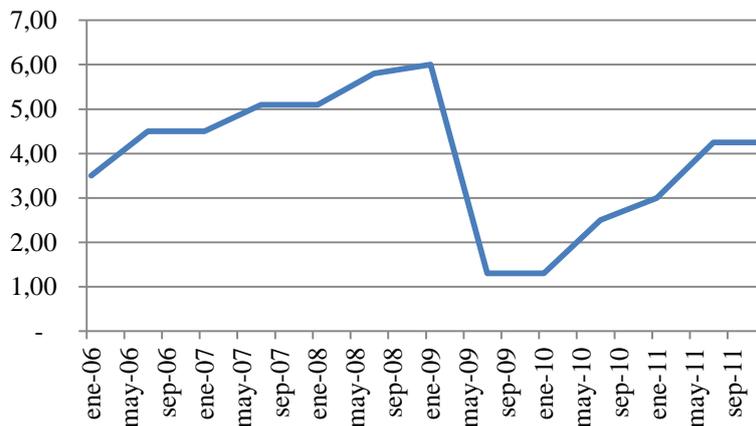


Figura 6. Tasas de interés de referencia del BCR.

Adaptado de "Cuadros estadísticos," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

El aumento de la tasa de referencia fue acompañado por incrementos de 0.5 puntos porcentuales en la tasa de encaje medio, en moneda nacional y en moneda extranjera en abril. Las tasas de encaje exigible medio pasaron de 12.9% y 37.4% a 13.3% y 37.6%, respectivamente, entre marzo y abril del 2011.

Los incrementos en la tasa de referencia se trasladaron hacia incrementos en las tasas de interés del sistema financiero y del mercado de capitales. Las tasas activas a 90 días pasaron de 5.18% a 5.59% entre abril y mayo. Las tasas preferenciales en moneda extranjera

aumentaron de 1.96 a 2.21% en el mismo periodo, debido al incremento en los requerimientos de encaje.

Por tipo de colocaciones, las tasas de interés en moneda nacional de créditos para empresas tuvieron un comportamiento mixto. Se redujeron las tasas de créditos para microempresas de 32.5% en marzo a 31.5% en mayo. Para pequeñas empresas de 24.6% a 23.8%. Y para medianas empresas de 11.1% a 11.0%. En tanto que se incrementaron para grandes empresas de 7.5% a 8.0% y para empresas corporativas de 5.4% a 6.1%. Asimismo, en el mismo periodo, se incrementaron las tasas de créditos de consumo de 38.4% a 39.3% y de crédito hipotecario de 9.4% a 9.6% (Reporte de inflación junio 2011, BCRP).

Las tasas de interés en moneda extranjera de créditos para empresas se redujeron entre 0.4% y 0.2% puntos porcentuales, con excepción de las tasas para créditos a medianas empresas, créditos de consumo, y créditos hipotecarios que se incrementaron de 9.3% a 9.4%, de 20.9% a 21.2%, y de 8.3% a 8.5% respectivamente entre marzo y mayo de 2011.

Las tasas de interés pasivas en moneda nacional para depósitos de hasta 30 días se incrementaron entre marzo y mayo, de 3.1% a 4.0% en moneda nacional y se redujeron de 1.4% a 0.5% en moneda extranjera, como consecuencia de la mayor liquidez en dólares del sistema financiero.

Calidad de cartera. Incremento del nivel de morosidad de las CMAC. La Figura siete, sobre indicadores de calidad, muestra que en algunas CMAC, sus áreas de microempresa presentan mayor proporción de cartera vencida del total de los créditos colocados y como cada una de ellas se respalda con provisiones. Según los reportes de las SBS, el nivel de morosidad de las CMAC en general ha ido incrementando en los últimos años, haciendo que algunas CMAC disminuyan sus ingresos.

Sobreendeudamiento Financiero. Según la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), las Instituciones microfinancieras que atienden el segmento de la microempresa

en el Perú actualmente son 51, versus las 45 que existían en diciembre del 2006. En su reporte a noviembre del 2011 de la SBS, las CMAC que atienden actualmente al segmento de la microempresa en el departamento de Arequipa son siete (Arequipa, Cusco, Ica, Piura, Sullana, Tacna, y Caja Metropolitana de Lima) versus sólo la CMAC Arequipa que atendía hasta diciembre del 2006. Con ello se puede concluir que el nivel de oferta crediticia ha incrementado, permitiendo que exista un posible sobre endeudamiento.

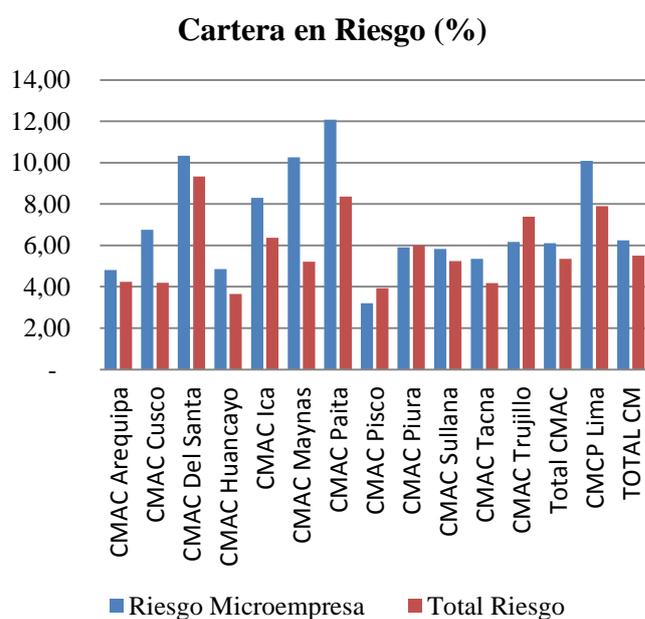


Figura 7. Cartera en riesgo.

Adaptado de "Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas," por El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME), 2011. Recuperado http://www.copeme.org.pe/images/reporte_microfinanzas/2011/reporte_copeme_imfs_diciembre2011.pdf

3.3.3 Fuerzas externas sociales

Como sector, las MYPES muestran gran complejidad, por la capacidad de autofinanciamiento para sus negocios, productividad, innovación, y diferenciación. Otra variable es la informalidad, de acuerdo a un estudio realizado por la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, (DNMYPE, 2002), el número de MYPES informales ascendería a 1.8 millones en comparación con las 648 mil formales. Es decir, del total solo 26% son formales. La MYPE es el sector empresarial más importante en la generación del empleo en el país. Las Instituciones

Financieras especializadas en microfinanzas tienen un rol social, permiten la inclusión al sistema financiero a los microempresarios que tienen poco acceso a los créditos, promoviendo la creación de puestos de trabajo, la generación de empleo, y el crecimiento del PBI.

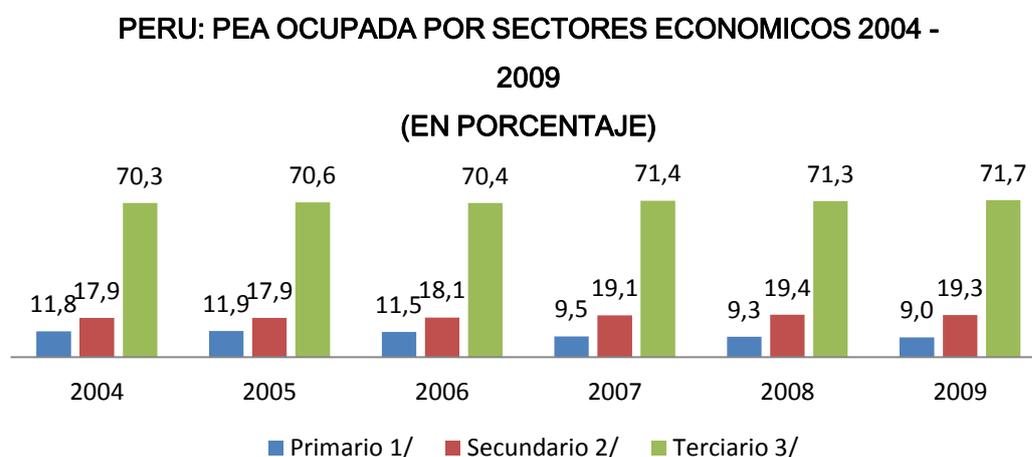
El Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, a través del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES), mediante decretos de urgencia, autorizó apoyar a la micro y pequeña empresa comprando sus productos para paliar los efectos de la crisis externa. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo creó, en mayo de 2002, el Vice ministerio de Promoción del Empleo y de la Micro y Pequeña Empresa, y en julio de 2002, la Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (DNMYPE, 2002) por resolución ministerial 173-2002-TR.

Las políticas del actual Gobierno con respecto al sector microfinanciero han sido de claro mensaje de promoción y desarrollo. El Gobierno promueve un entorno político favorable para la MYPE y la generación de nuevas iniciativas empresariales en el marco de una cultura emprendedora.

Incremento de MYPES y PYMES en la región. En la región Arequipa existen 69,006 MYPES y en el Perú un total de 1'192,301 MYPES. Destacan los sectores de comercio con 47.2%, manufactura 10.3% y servicios con 37% (Ministerio de la producción, 2011). Así mismo, las declaraciones del Ministro de Trabajo “manifestó su preocupación tras encontrar que unos 2.3 millones de microempresas existentes en el Perú no tienen acceso a créditos. La libre iniciativa privada no ha cubierto esa demanda insatisfecha y la pregunta es si nos seguimos cruzando de brazos esperando que la iniciativa privada” (Burneo, 2011). Lo cual es favorable para las IF, pues es un mercado potencial por desarrollar.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas

Las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos desde hace más de 20 años han desarrollado una tecnología especializada en microfinanzas proveniente de Alemania. Los bancos como el Ex Banco de Trabajo y Mibanco principalmente, desde hace unos años están incursionando en el segmento de las microempresas por la elevada rentabilidad, copiando o adquiriendo la tecnología de las instituciones financieras especializadas como las CMAC. Asimismo, en la actualidad los bancos están comprando instituciones financieras. Por ejemplo, el BBVA ha comprado la CRAC Nuestra Gente y el BCP ha comprado la Edpyme Edificar y recientemente la Financiera Crear fue adquirida por Compartamos (Empresa Mexicana), para aumentar su participación de mercado y copiar la tecnología crediticia. Las instituciones microfinancieras han innovado en la prestación de ahorros, cheques, cajeros automáticos, transferencia de fondos, los seguros, y otros productos. Todo esto facilita la constitución y funcionamiento de las instituciones microfinancieras.



1/ Comprende las ramas de agricultura, silvicultura, pesca y minería.

2/ Comprende las ramas de industria y construcción.

3/ Comprende las ramas de comercio; transporte, almacenamiento y comunicaciones; electricidad, gas y agua; y otros servicios.

Figura 8. PEA ocupada por sectores económicos.

Tomado de "INEI, Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2004-2009"

Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>

Tabla 5

Densidad Poblacional de Arequipa

Provincia	Población		Densidad
	Total Censada *	Superficie (Km ²)	Poblacional (hab./Km ²)
Total	1,152,303	63,345.39	18.19
Arequipa	864,250	10,430.12	82.86
Camaná	5,365	4,558.48	1.18
Caravelí	35,928	13,139.41	2.73
Castilla	38,425	7,634.85	5.03
Caylloma	73,718	11,990.24	6.15
Condesuyos	18,991	6,958.40	2.73
Islay	52,264	3,886.03	13.45
La Unión	15,662	4,746.40	3.30

Nota. ()* Información según resultados definitivos del Censo de Población y Vivienda del 2007. Adaptado “Cuadros Estadísticos,” por Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>

Por otra parte, durante el 2009 hubo microfinancieras, como la CMAC Arequipa, que han ingresado al mercado de valores con emisión de bonos corporativos y certificados de depósitos negociables, ejemplo que quieren seguir otras CMAC.

“Esto se logró gracias a la adopción de un nuevo decreto que permite el acceso de las instituciones microfinancieras al mercado de valores. Este decreto debe facilitar la obtención de fondos a las EDPYME, como fue el caso de la emisión de bonos corporativos de Edyficar, dado que no están autorizadas a captar recursos del público” (Pacific Credit Rating, 2010, p.10).

3.3.5 Entorno ecológico

Las instituciones de microfinanzas se esfuerzan por simplificar sus procesos, con miras a disminuir los materiales que contaminan el medio ambiente y a racionar el uso de recursos naturales. Por ejemplo, reciclan papel, participan en programas de Bancos Verdes, racionan la energía, mejoran sus procesos mediante edificios inteligentes, etc.

3.3.6 Entorno competitivo

Participación de mercado. Los microempresarios aún son regionalistas. La colocación de créditos en el segmento de la micro y pequeña empresa en el Perú, está liderada principalmente por los bancos con un 53% (liderados por el BCP y Mibanco), siguen las CMAC con 24%, y luego las Financieras con un 14%.

Tabla 6

Ranking de Créditos a Microempresa y Pequeña Empresa - Perú (en Miles de Nuevos Soles)

Empresas	Pequeña empresa	%	Microempresa	%	Total	%
Banca múltiple	11'053,564	63	2'547,571	32	13'601,135	53
Empresas financieras	1'580,318	9	2'138,445	26	3'718,763	14
Cajas municipales	3'929,048	22	2'138,445	26	6'067,493	24
Cajas rurales	764,237	4	755,756	9	1'519,994	6
Edpyme	353,501	2	506,217	7	859,718	3
Total	17'680,668	100	8'086,434	100	25'767,102	100

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Tabla 7

Ranking de Créditos Directos en Arequipa (en Miles de Nuevos Soles)

Institución financiera	Monto (S/.)	%
Banca Múltiple	3,408,367	66.31
Empresas Financiera	544,542	10.59
Cajas Municipales	861,093	16.75
Cajas Rurales	181,054	3.52
Edpymes	144,910	2.82
Total	5,139,966	1.00

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

La colocación de créditos directos en Arequipa está liderada principalmente por los bancos (BCP y Mibanco) con 66.31%, siguen las CMAC con 16.75% (liderada en casi

80.67% por la CMAC Arequipa) y luego las financieras con 10.59%. Con estas cifras podemos concluir que la los microempresarios aún son regionalistas.

Canales de distribución. En la provincia de Arequipa existen seis cajas municipales, con 25 oficinas de atención al público.

Ingreso de otras entidades financieras. Hasta el mes de agosto del 2011, en el departamento de Arequipa existían 29 instituciones financieras que atienden al segmento microempresa y pequeña empresa, haciendo el mercado cada vez más competitivo.

Mercado laboral microfinanciero. Acompañado de crecimiento de instituciones financieras en el país, de la liberación de dominio de las CMAC, adquisiciones, incrementos de oficinas, etc., ha dado como resultado una escasez de mano de obra calificada y el consecuente incremento de salarios.

Tabla 8

Créditos Directos y Depósitos Totales por CMAC en Arequipa

Empresas	Créditos	%	Depósitos	%
CMAC Arequipa	1,114,093	91.13	694,645	80.67
CMAC Cusco	46,088	3.77	45,827	5.32
CMAC Ica	8,642	0.71	59,639	6.93
CMAC Piura	4,567	0.37	8,329	0.97
CMAC Sullana	30,089	2.46	19,753	2.29
CMAC Tacna	14,139	1.16	22,461	2.61
CMCP Lima	4,851	0.40	10,437	1.21
	1,222,468	100.00	861,093	100.00

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Competitividad de tasas. Existe una gran competencia por tasas entre todas las instituciones financieras. Las CMAC han bajado sus tasas para competir con los bancos, lo cual puede crear un serio problema de rentabilidad.

Microempresarios vinculados a la informalidad. Los microempresarios, al iniciarse como negocios familiares en su mayoría, son informales, frente a esta realidad el gobierno está aplicando campañas de apoyo a la formalización a través de la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), así mismo también está incrementando su política fiscal con mayores controles y sanciones a fin de promover la formalización.

Calidad y variedad de sus productos. Las CMAC están limitadas a ciertos productos en comparación con el gran portafolio de productos que tienen los Bancos, es una limitante para un crecimiento sostenido y fidelización de sus clientes, en su mayoría los productos que las CMAC ofrecen al microempresario son captación de ahorros, créditos para capital de trabajo y para activo fijo, posicionándolos en el mercado como entidades mono producto.

3.4 Matriz EFE

De acuerdo al análisis realizado del entorno externo del sector microfinanciero de las CMAC en Arequipa, se han encontrado oportunidades y amenazas, las cuales se han consignado en la Tabla 9. Las oportunidades encontradas están ligadas al desarrollo económico del país y a la actual legislación que contribuye a la generación de polos de desarrollo en el país. Así mismo las amenazas están relacionadas al libre mercado, a la informalidad, y al sobreendeudamiento financiero; este último arrastra el indicador interno de morosidad, el cual representa una medida importante para las instituciones financieras, ya que se puede establecer si la cartera es riesgosa y a la vez la calidad de los procesos internos de las CMAC.

Tabla 9

Matriz EFE Sector Microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. Crecimiento económico sostenido en Arequipa	0.08	4	0.32
2. Crecimiento sostenido del PBI en el Perú	0.05	3	0.15
3. Incremento en el nacimiento y crecimiento de Pymes y Mypes en Arequipa	0.08	4	0.32
4. Perú es considerado país atractivo para las microfinanzas	0.05	3	0.15
5. Leyes adecuadas que facilitan la formalización y bancarización de los microempresarios	0.08	4	0.32
6. Ley 29523 - Mejora de competitividad de las CMAC del Perú	0.06	3	0.18
7. La tendencia de inclusión social en las actividades económicas del país.	0.05	3	0.15
8. La gran mayoría de microempresarios aún son regionalistas.	0.06	3	0.18
	0.51		1.77
Amenazas			
1. Ingreso agresivo de entidades financieras.	0.11	1	0.11
2. Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero.	0.15	1	0.15
3. Microempresarios están arraigados a la informalidad.	0.05	2	0.10
4. Tendencia de los consumidores al sobreendeudamiento financiero.	0.10	1	0.10
5. La banca tradicional cuenta con canales de atención más eficientes y con mayor cobertura.	0.08	2	0.16
	0.49		0.62
Total	1.00		2.39

3.5 El Sector y sus Competidores

El modelo de la estrategia competitiva creado por Porter es una herramienta que permite identificar la competitividad de una industria a través de cinco fuerzas: (a) competencia potencial, (b) compradores, (c) proveedores, (d) sustitutos, y (d) la rivalidad de los competidores. En la figura se muestra el modelo de estrategia competitiva.

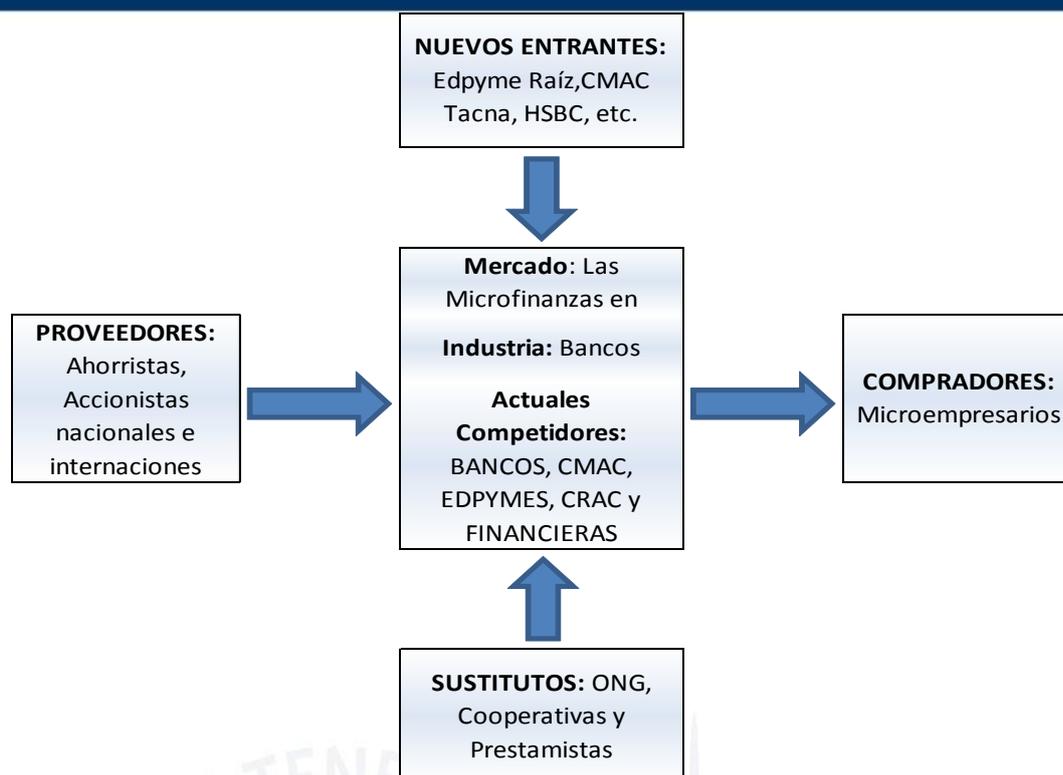


Figura 9. Modelo de estrategia competitiva.

Adaptado del Modelo de Estrategia Competitiva por Michael Porter (1982).

De acuerdo a este modelo la industria de las microfinanzas está compuesta por entidades financieras, competidores, sustitutos, entrantes, compradores, y procesos. Ver Tabla 10. Los competidores actuales en Arequipa son las cajas municipales, financieras, EDPYMES y cajas rurales; mientras que las entidades sustitutas son las ONG, cooperativas, y prestamistas, de los cuales se tiene muy poca información ya que no están supervisadas por la SBS, consideramos que el porcentaje de estos últimos es bajo.

Entre las empresas entrantes están diversas cajas municipales del norte y EDPYMES, como Raíz; algunos bancos que están interesados en incursionar en el segmento MES, como Banco Solidario, del grupo Pichincha. Actualmente las barreras de entrada son mínimas, pues cada vez diferentes instituciones obtienen permiso para operar en el mercado. La penetración de nuevas instituciones financieras.

Tabla 10

Ranking de Créditos Microempresa y Pequeña Empresa

Instituciones Financieras	Pequeña Empresa	Microempresa	Total	Participación %
1 Banco de Crédito	3'254,848	589,171	3'844,019	20.36
2 Mibanco	2'308,912	1'181,775	3'490,687	18.49
3 Scotiabank Perú	1'875,307	256,402	2'131,709	11.29
4 BBVA Continental	1'238,987	223,302	1'462,289	7.75
5 Crediscotia Financiera	743,371	603,077	1'346,448	7.13
6 CMAC Arequipa	647,832	552,729	1'200,561	6.36
7 CMAC Piura	627,575	407,669	1'035,244	5.48
8 Financiera Edyficar	228,448	762,553	991,001	5.25
9 CMAC Trujillo	490,080	237,906	727,986	3.86
10 CMAC Sullana	410,659	259,701	670,360	3.55
11 CRAC Nuestra Gente	241,784	311,755	553,539	2.93
12 CMAC Cusco	339,229	150,604	489,833	2.59
Total	13'150,195	5'726,350	18'876,545	100%

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

3.5.1 Estructura, ciclo de vida, análisis de atractividad de la industria

El ciclo de vida de las microfinanzas en general se encuentra en crecimiento en el Perú. Según los expertos continuara así de 5 a 10 años más, siendo también para Arequipa.

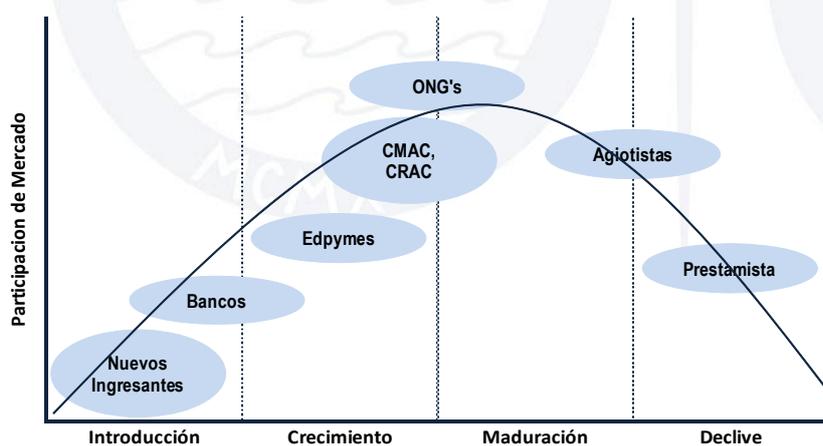


Figura 10. El ciclo de vida de las microfinanzas.

Debido a la elevada rentabilidad, los bancos comerciales optan por ingresar a este mercado de manera directa, como por ejemplo el Scotiabank e Interbank; y de manera indirecta, como adquisiciones de entidades especializadas, por ejemplo, la compra el BBVA

de Caja Nuestra Gente (Ex Caja Sur). Algunos bancos comerciales están en introducción, como es el caso de Interbank, Banco del Comercio, Banco Financiero, y BBVA Continental. En crecimiento, como el BCP, Caja Rural de Ahorro y Crédito IncaSur (empresa de capitales arequipeños), y Scotiabank. Otro banco no comercial especializado en microfinanzas es Mibanco que también está en crecimiento.

3.5.2 Análisis de atractividad de la industria

La atractividad de la industria es 110, valor aceptable mayor a 75.

Tabla 11

Análisis de la Atractividad de la Industria

	Factores	Impulsor	Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	9
2	Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	8
3	Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	8
4	Vulnerabilidad	Competidores e inflación	5
5	Concentración	Números de jugadores	8
6	Ventas	Cíclicas, continuas	7
7	Especialización	Enfoque, diferenciación, único	7
8	Identificador de marca	Facilidad	7
9	Distribución	Canales y soporte requerido	9
10	Políticas de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad	9
11	Posición de costos	Competitivo, bajo de costo, alto costo	8
12	Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	8
13	Tecnología	Liderazgo, ser únicos	7
14	Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	8
15	Facilidad de entrada y salida	Barreras	2
		Total	110

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico,” por D’Alessio F., 2011.

3.6 Matriz de Perfil Competitivo MPC y Matriz MPR

D'Alessio (2008) indicó, que 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, y a una organización determinada como muestra.

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo - Sector Microfinanciero de Cajas Municipales en Arequipa

MPC	CMAC de Arequipa			Banca comercial		Financieras		EDPYME		Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves de éxito											
1. Incrementar la participación de mercado	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6	1	0.2	1	0.2
2. Competitividad de precios y tasas de interés menores	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3. Diversidad de productos y servicios	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4	1	0.2	3	0.6
4. Personal capacitado	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
5. Costo y capacidad de fondeo	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15	2	0.3	1	0.15
6. Rapidez y eficiencia en el servicio al cliente	0.15	4	0.6	1	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
7. Tecnología crediticia, evaluación y software	0.15	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Total	1		3.15		3.2		2.65		2.2		2.15

La matriz del perfil referencial (PR) permite comparar y evaluar a las CMAC en un contexto internacional. Los factores claves de éxito varían con respecto a los utilizados en la MPC, debido a que no se cuenta con información suficiente para cada factor, se corrobora la ubicación de la CMAC Arequipa como la más fuerte, con un puntaje de 3.15.

Tabla 13

Matriz PR–Benchmark Sector Microfinanciero Mundial

MPR	CMAC de Arequipa			Banco FIE – Bolivia		CrediAmigo– Brasil		Comportamos Banco - México		Crezcamos - Colombia	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Incrementar la participación de mercado	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
2. Competitividad de precios y tasas de interés menores	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
3. Diversidad de productos y servicios	0.2	3	0.6	2	0.4	4	0.8	3	0.6	3	0.6
4. Costo y capacidad de fondeo	0.15	2	0.3	4	0.6	2	0.3	2	0.3	4	0.6
5. Tecnología crediticia, evaluación y software	0.15	4	0.6	4	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
6. Rapidez y eficiencia en el servicio al cliente	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
7. Personal capacitado	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
	1		3.15		2.85		3.05		2.95		3.1

3.7 Conclusiones

El análisis tridimensional del sector microfinanciero permite determinar que los intereses nacionales están acordes con los del sector. El Perú está experimentando un crecimiento económico favorable que genera efectos positivos en la creación de riqueza y empleo. De acuerdo al análisis interno el potencial del Perú, es fuerte en dominio económico expresado por su crecimiento continuo de PBI y dominio geográfico, por contar con diversos climas. Las oportunidades que se pueden obtener de los principios cardinales, como la influencia de las terceras partes, son los acuerdos que se están firmando con países vecinos y diferentes tratados de comercio.

El Perú tiene las mejores condiciones de negocios del mundo par a las microfinanzas. El análisis detallado del entorno PESTE para las microfinanzas ha permitido determinar ocho oportunidades o factores determinantes de éxito y cinco amenazas, los cuales se analizaran en

la matriz EFE. Según el modelo de la estrategia competitiva, las barreras de entrada de nuevos competidores, es baja o casi nula, por lo mismo cada vez se incrementa la competencia logrando ser una amenaza. De acuerdo al análisis la atractividad de la industria de las microfinanzas es 110, lo cual es aceptable, básicamente por el potencial de crecimiento y rentabilidad. Se han analizado la matriz MPC y MPR, identificando los factores críticos de éxito para los principales competidores de las CMAC en Arequipa y a nivel países externos. El resultado obtenido indica que la CMAC Arequipa se encuentra entre las mejores posiciones competitivas y referenciales.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar el análisis interno es importante describir cada uno de los roles del sector, en especial aquellos que generan valor a la empresa. Según D'Alessio (2008) lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. A continuación se presenta el análisis conocido como AMOFHIT con el objeto de caracterizar la situación interna del sector de las CMAC en Arequipa.

4.1.1 Administración y gerencia

La Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito FEPCMAC, representa al Sistema CMAC como facilitador válido en las diversas coordinaciones ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, que apoyan el desarrollo económico y financiero del sistema CMAC y funcionan a lo largo del territorio nacional en forma descentralizada. Las cajas municipales como empresas financieras están supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP, y el Banco Central de Reserva.

De acuerdo a la estructura organizativa de las cajas municipales, la toma de decisiones la realizan de manera mancomunada entre el directorio y la gerencia. El directorio está conformado por siete directores: tres representantes del Concejo Provincial, un representante del Clero, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de los microempresarios y un representante de COFIDE. La gerencia de las CMAC está conformada por tres gerencias: (a) la Gerencia de Ahorros y Finanzas (b) la Gerencia de Créditos, y (c) la Gerencia Administrativa. Cada una de ellas propone las directrices para sus áreas (Memoria Anual CMAC Arequipa, 2010).

Las CMAC tienen cualidades investigadoras, lo que es una fortaleza de estas empresas, pues establece buenas relaciones comerciales con clientes y proveedores. Ambos

requieren relaciones de largo plazo, donde las CMAC muestren su compromiso de manera eficiente. Las CMAC operan con una gerencia mancomunada, con ella lograron crecer rápidamente. Sin embargo, genera algunos problemas de respuestas eficientes, ya que una decisión debe ser tomada por todas las gerencias. En algunos casos las demandas del mercado requieren más prontitud de las que ofrecen.

4.1.2 Marketing y ventas

Referente a producto en la actualidad las CMAC tienen productos estándar, tanto para créditos como para captaciones. Los productos para créditos son: (a) capital de trabajo, (b) activo fijo, (c) crédito agropecuario, (d) crédito hipotecario, (e) crédito consumo personal, (f) crédito prendario, y (g) crédito vehicular. Las CMAC por su experiencia implementaron un modelo operativo muy singular que favorece, a diferencia de las empresas bancarias, la interacción con el cliente para lograr un mejor conocimiento de sus costumbres y por ende desarrollar productos a su medida. En relación a las captaciones o productos de ahorro, las CMAC cuentan con: (a) cuentas de ahorro, (b) cuentas CTS (Compensación por Tiempo de Servicio), (c) depósitos a plazo fijo, y (d) órdenes de pago. En especial las cuentas CTS y los depósitos a plazo son productos que compiten con sus similares de la banca tradicional, adicionalmente ofrecen servicios varios, dependiendo de sus objetivos comerciales pueden ser: venta de micro seguros, protección de tarjetas, recaudación, etc.

En la Tabla 14, se muestra la participación por tipo de crédito que se ofrecen al mercado y por los sectores económicos que se atiende por cada caja municipal de ahorro y crédito. En cuanto al precio se analiza en base a las tasas de interés ofrecidas, tanto pasivas y activas, para productos crediticios como para cuentas de ahorro. Las CMAC cuentan con las mejores tasas del mercado para la pequeña y micro empresa, lo cual indica que estas entidades han logrado posicionarse como empresas financieramente sólidas.

Tabla 14

Cajas Municipales: Distribución de Cartera a Marzo 2011

Entidades	TIPO DE CREDITO					SECTORES ECONOMICOS					
	Corporat.	Gran empresa	Mediana empresa	Pequeña empresa	Microem presa	Consumo	Hipotecario	Agropecuario	Producción	Comercio	Servicios
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CMAC Arequipa	-	-	2.1	35.1	33.2	23.6	6	4.3	12.9	53.5	29.3
CMAC Cusco	-	-	12.4	42.1	19.9	19.9	5.7	3.9	10.1	41.6	44.5
CMAC Del Santa	-	-	18.5	32.6	29.5	19.4	-	19.3	11.7	47.3	21.7
CMAC Huancayo	1.3	0.5	4.3	28.3	33.3	24.9	7.4	9	8.3	39.7	43
CMAC Ica	0.6	-	1.7	33.1	36.5	24.7	3.3	10.2	5.6	27	57.2
CMAC Lima	2.9	0.4	13	43.1	19.1	11	10.6	0.4	7.7	11.9	80
CMAC Maynas	1.9	-	13.2	29.9	18.8	31.8	4.4	3.3	5.8	43.5	47.4
CMAC Paita	-	-	6.8	22.5	36.3	33.7	0.6	28.6	12.3	37.1	22.1
CMAC Pisco	-	-	-	21.2	62.7	16.1	-	14.3	8.2	40.9	36.6
CMAC Piura	-	0.3	16.5	43.8	30.7	8	0.6	9.2	12.7	46.2	31.9
CMAC Sullana	1.4	0.1	9.5	40.6	26.7	20.2	1.4	14.7	9.5	48	27.8
CMAC Tacna	-	-	5.4	40.5	31.9	20.6	1.5	6.1	10.7	55.3	27.9
CMAC Trujillo	-	-	5	43.4	22.3	22.6	6.7	12.6	10.1	48.9	28.4

Nota. Adaptado de “Reporte financiero de instituciones de microfinanzas”, por Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa – (COPEME), 2011. Recuperado de http://www.copeme.org.pe/images/reporte_microfinanzas/2011/reporte_copeme_imfs_diciembre2011.pdf

Las CMAC han desarrollado canales (plaza) asociados a los productos anteriormente mencionados, algunos de los cuales tienen un alto contenido tecnológico. Estos son: (a) páginas web y operaciones a través de este medio; (b) cajeros automáticos, que están a disposición de todos los usuarios de las diferentes CMAC; (c) cajeros corresponsales, normalmente atienden a los propios usuarios de una CMAC; y (d) la red de agencias a nivel nacional; normada por la resolución SBS N° 11356.

La gestión de venta se realiza por el personal de las áreas comerciales tanto para sus productos activos como pasivos. La venta es directa, y es un método que las entidades de micro finanzas en el Perú utilizan por más de dos décadas.

En cuanto a promoción, cada entidad propone productos específicos para cada campaña, estas son: (a) escolar, (b) día de la madre, (c) fiestas patrias, (d) día de Arequipa, y (e) navideña. Cada año los productos son muy competitivos en comparación a la banca

tradicional. En términos publicitarios, utilizan piezas orientadas al mercado de microempresas, normalmente patrocinan y auspician eventos en mercados de abastos, centros comerciales, ferias artesanales, ferias agropecuarias, y fiestas patronales asociadas a diferentes grupos socio-culturales.

Las CMAC están aplicando de manera muy convencional su plan de publicidad y medios. Es imperativo realizar un cambio inmediato para mejorar la imagen de la empresa y del producto.

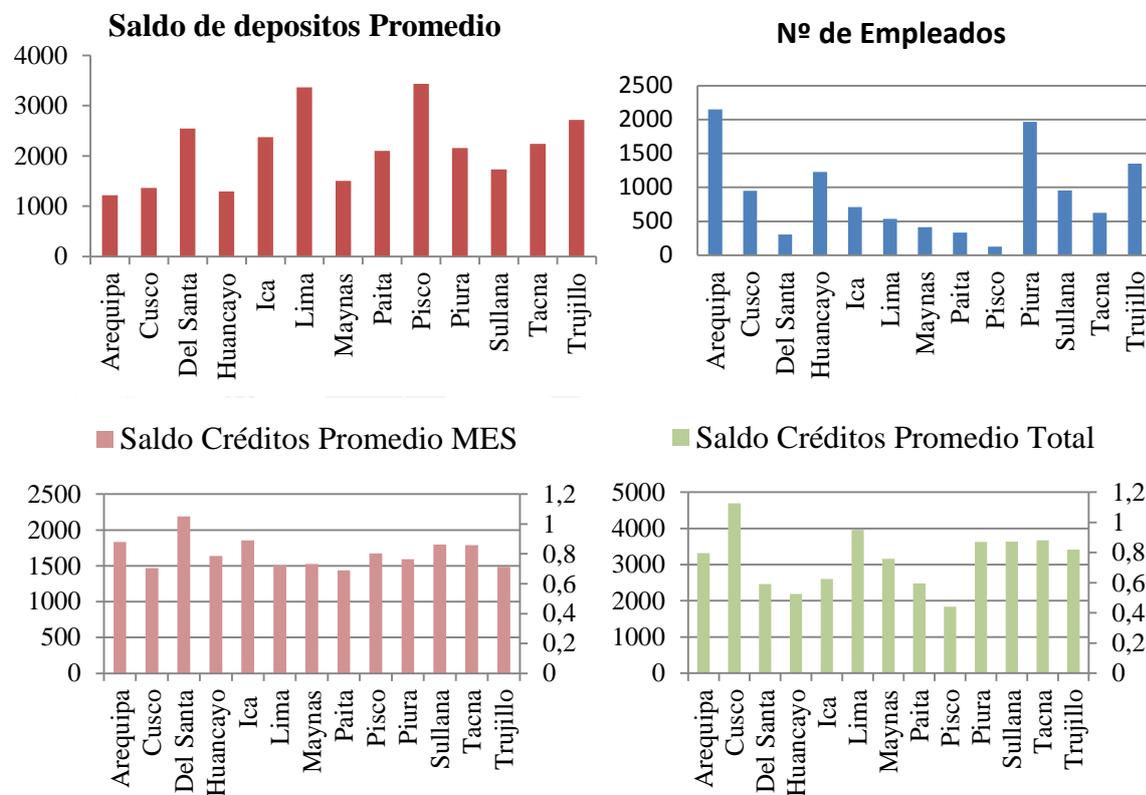


Figura 11. Indicadores de productividad y eficiencia.

Adaptado de “Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas,” por El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME), 2011. Recuperado http://www.copeme.org.pe/images/reporte_microfinanzas/2011/reporte_copeme_imfs_diciembre2011.pdf

4.1.3 Operaciones y logística

En los primeros años las CMAC inician sus operaciones en ambientes improvisados, que las municipalidades les cedían en uso. Con el transcurrir del crecimiento de sus operaciones, las CMAC fueron implementando oficinas e inmuebles, especialmente diseñados para atender sus operaciones orientadas al público objetivo en las diferentes zonas

donde se concentran los comercios. Desde que se levantó la restricción de instalar CMAC en localidades fuera de su origen, un reto grande se presentaba al equipo de operaciones, infraestructura y logística para implementar las diferentes agencias con las funcionalidades de una oficina principal. Para llevar a cabo estas operaciones en su red de atención, cuentan con sistemas integrados que permiten la implementación, seguimiento, y control de sus operaciones en forma remota, logrando así eficiencia visible a través de los indicadores de gestión.

En la actualidad las CMAC, marcan un pauta en la calidad del servicio. A lo largo de su desarrollo han aplicado diferentes métodos en la atención al cliente, tanto en la plataforma de atención al cliente como en sus procesos de evaluación y desembolsos de créditos. Constantemente estas entidades subcontratan los servicios de empresas especializadas en atención al cliente con el objeto de mejorar su servicio y unificar sus procesos de atención, efectuando evaluaciones periódicas y planes de acción, poniendo especial cuidado en los usos de los uniformes de todo el personal y el uso de tarjetas de identificación en los locales. El área de administración tiene la responsabilidad de dotar de infraestructura homologada de su mobiliario, señalética, organización, folletería, y otras piezas visuales además de los guiones de atención al usuario. Con respecto a normas de calidad internacionales las CMAC no han implementado ninguna.

Para la mayoría de CMAC, el proceso de otorgamiento de créditos esta dividido en (a) promoción de créditos (b) evaluación de créditos, y (c) recuperación del mismo, en todas estas fases intervienen funcionarios como analistas de crédito, coordinador de créditos, y el administrador según los niveles. La promoción de crédito consta de la captación del cliente quien requiere de un financiamiento para lo que sería capital de trabajo, activo fijo u otro producto disponible según la necesidad del cliente. El promotor lo orientará sobre los productos que se le pueden ofrecer y los requisitos para la obtención del crédito. El analista

de crédito es la persona encargada de captar a este cliente, que puede estar ubicado en su propio negocio o puede solicitar este financiamiento en la misma agencia. En este paso también se precalifica al cliente, es decir se toma en cuenta su nivel de endeudamiento y su calificación en centrales de riesgos.

En la evaluación de créditos el analista sigue siendo el responsable del crédito, solicitará al cliente los documentos necesarios para el otorgamiento del crédito, la documentación constará básicamente de documentos personales y documentación que valide los ingresos, con estos insumos el analista prepara el file de documentos con su propuesta de crédito. Con esta documentación sustentará al comité de crédito, órgano encargado de la aprobación o denegación de un crédito. El analista de crédito se encargará de mostrar las fortalezas del cliente y determinar el grado de riesgo en el que puede incurrir al darlo. En esta fase se concluye con el desembolso del crédito al cliente. Los encargados de aprobación serán los miembros del comité, que está compuesto por analistas de crédito, el coordinador de crédito, y el administrador de la agencia quienes determinarán el monto y plazo a otorgar que pueden coincidir con el propuesto por el analista quien presentó el caso.

En la fase de recuperación del crédito se busca conseguir el retorno del crédito. El analista de créditos realizará llamadas telefónicas, visitas al cliente, y notificará al cliente de acuerdo al tiempo de atraso que tenga el cliente en el pago de sus cuotas. Con créditos y clientes con atraso mayor a 90 días, la cobranza se efectuará mediante un Gestor de Cobranzas y con abogado de créditos judiciales.

El área de operaciones es responsable del desembolso de los créditos aprobados en el comité de créditos. Primero el cliente se identifica frente al asistente de desembolso el cual le brinda información sobre el monto, el plazo, y la tasa aprobada. Mostrada su conformidad, se procede a la apertura de una cuenta ahorro y firmas de documentos contractuales (contrato de

crédito, hoja resumen, cronograma de pagos, pagaré, y seguro de desgravamen), y finaliza con la entrega de dinero al cliente.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

Las CMAC actualmente tienen un buen desempeño, que se refleja a través de sus estados financieros e indicadores de gestión. Merecen especial atención sus resultados de los principales ratios financieros ligados a la gestión de pasivos como de activos.

Tomando como referencia a la CMAC Arequipa, se puede hacer un breve análisis de sus estados financieros. Los ingresos financieros del 2011 alcanzaron 428 millones de Nuevos Soles, cuyo crecimiento representa el 17% respecto al ingreso financiero del 2010, debido al incremento de cartera de colocaciones a pesar de una tendencia de disminución de tasas de interés como una consecuencia a la variada competencia en el sector. Los gastos financieros, como consecuencia de pagos de intereses de cuentas de depósitos y adeudos, alcanzaron los S/. 96 millones, como producto del incremento de las captaciones, lo que significa una variación del 12% en relación al año 2010, con lo que se demuestra una eficiencia en la gestión de gasto financiero.

En cuanto a la evolución de saldos de créditos se alcanzó los S/. 1,918 millones, versus los S/. 1,574 millones reportados el 2010, esto significa que la CMAC Arequipa está considerada entre las 1as 10 principales IMF del país. La tasa de morosidad mide la cartera atrasada de una institución y en el caso de la CMAC Arequipa se viene experimentando un incremento continuo a partir del año 2009 como consecuencia del deterioro de la economía, la crisis internacional, y la competencia en la industria. Sin embargo, el indicador de cartera atrasada entre créditos directos es de 4.04% que es menor en comparación a la del 2010, ya que en los periodos 2007 – 2009 la tendencia fue al alza debido a externalidades presentadas.

Las provisiones de cartera refleja la posibilidad que los clientes incumplan con sus obligaciones contraídas, este riesgo es cubierto a través de las políticas de provisiones propias

de cada institución. En la CMAC Arequipa la provisión llegó a los 180% en el 2011 cifra mayor a la reflejada en el 2010 de 172.51%. Esto se debe a que a pesar que la cartera morosa ha disminuido, el número de colocación ha aumentado y este debe provisionar a pesar de que la calificación sea normal del crédito (Memoria Anual CMAC Arequipa, 2011).

Sobre el ratio de liquidez la CMAC Arequipa tiene una adecuada capacidad de pago de sus operaciones a largo plazo, la SBS exige el 8% y 20% tanto en moneda nacional como moneda extranjera, sin embargo las instituciones deben ajustarse al contexto económico internacional, previniendo cualquier variación de falta de liquidez. La CMAC Arequipa a diciembre del 2011 presentó un ratio de liquidez en moneda nacional de 20.87% y de 24.43% en moneda extranjera. Lo que significa que esta institución maneja una excelente gestión en el gasto financiero.

La gestión de pasivos está marcada por la estructura de las fuentes de financiamiento, estas entidades obtienen recursos del público, a través de los productos de ahorro, una segunda forma de lograr sus recursos son los adeudos de mediano y largo plazo con entidades del exterior y finalmente la emisión de bonos, que aunque ha sido únicamente practicados por una entidad se estima que en los siguientes años será una práctica normal.

El crecimiento de los depósitos del público (ahorros, depósitos a plazo) ha registrado un incremento de 24% respecto al 2010, alcanzando un saldo de 1,817 millones de Nuevos Soles, en cuanto a los adeudados también se ha incrementado en casi 100% llegando a los 90 millones Nuevos Soles, de los cuales 46 son financiados por instituciones nacionales, mientras que 43 millones han sido aportadas por empresas del exterior y organismos internacionales.

Un factor importante para el desarrollo de las CMAC es el control de la cartera atrasada. A diferencia de los bancos, el índice de riesgo crediticio al que se enfrentan se ha elevado ligeramente, ubicándose en el promedio de 5% aproximadamente. Hoy se exige

transparencia en los reportes financieros, por esto las CMAC deben publicar sus resultados mensualmente para que el cliente pueda tomar mejores decisiones. Al interior de las CMAC la gestión financiera es un factor importante para el análisis y el control de la gestión en general, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones en beneficio de la institución, de sus colaboradores y de los grupos de interés. La SBS ha elaborado un manual de contabilidad de acuerdo con normas y prácticas contables de uso nacional e internacional. El objetivo es uniformizar el registro contable de las operaciones de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como con las normas dispuestas por esta Superintendencia. Esta entidad supervisora ha homologado sus reportes respecto a los indicadores financieros y mide a las empresas en diferentes rubros, como la solvencia, medida por el ratio de capital global (%): este indicador considera el capital efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgos totales.

Otro indicador es la calidad de activos, la cual se mide a través tres indicadores como: el porcentaje de los créditos que están en situación de vencidos o en cobranza judicial, el porcentaje de los créditos que han sido refinanciados o reestructurados (refinanciados y reestructurados / créditos directos), y finalmente el porcentaje de la cartera atrasada que se encuentra cubierta por provisiones(provisiones/ cartera atrasada).La eficiencia y gestión se mide a través del monto promedio de crédito colocado por cada empleado, el monto promedio de depósitos captado por cada oficina y el porcentaje de los ingresos netos que se destinan a gastos en personal, directorios, servicios recibidos de terceros, impuestos, contribuciones, y depreciación y amortización. El margen financiero total equivale al margen financiero bruto, más los ingresos por servicios financieros, menos gastos por servicios financieros. La rentabilidad, medida por utilidad neta / activo total promedio (ROAA), mide la utilidad neta generada en los últimos 12 meses con relación al activo total promedio de los

últimos 12 meses. Otros indicadores considerado es utilidad neta anualizada / patrimonio promedio (ROAE), este indicador mide la utilidad generada en los últimos 12 meses con relación al patrimonio contable promedio de los últimos 12 meses. Finalmente, se debe considerar la liquidez medida por los ratios de liquidez y de capital global. El ratio de liquidez es el promedio mensual de los saldos diarios de los activos líquidos (MN o ME) dividido entre el promedio mensual de los saldos diarios de los pasivos de corto plazo.

La figura siguiente resume el monto de los adeudados versus pasivos. Este índice muestra que la mayoría de CMAC se apalanca con créditos a largo plazo tomados de entidades del exterior mayormente (CMAC Arequipa, 2011).

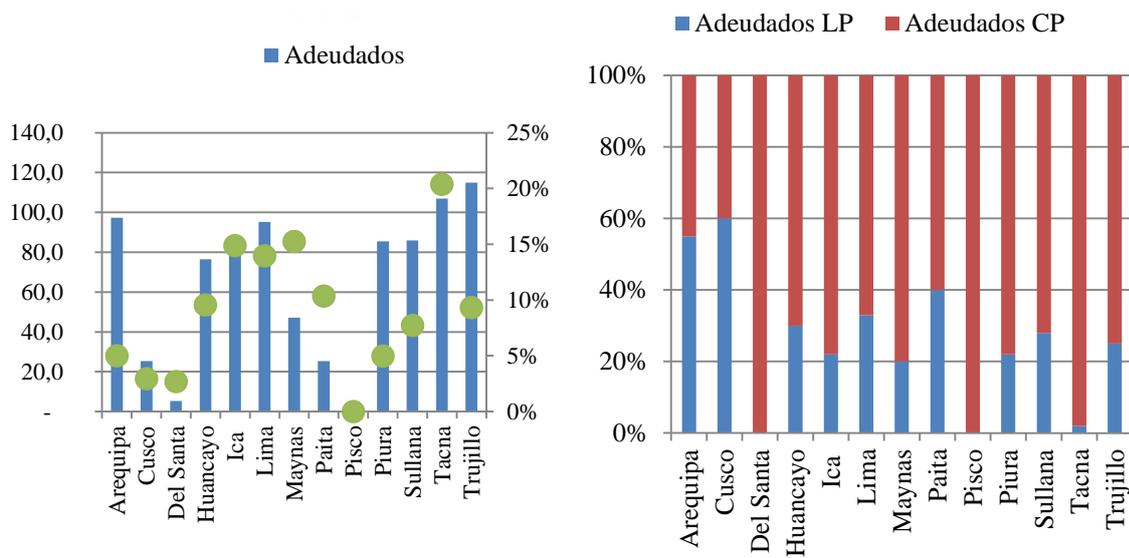


Figura 12. CMAC: Indicadores de adeudados.

Adaptado de “Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas,” por El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME), 2011. Recuperado http://www.copeme.org.pe/images/reporte_microfinanzas/2011/reporte_copeme_imfs_diciembre2011.pdf

4.1.5 Recursos humanos y cultura

La Cajas Municipales son reconocidas como instituciones sólidas y con respaldo. Esta imagen se sustenta en el compromiso de trabajo en equipo, que cuenta con un alto grado de profesionalismo, basado en valores éticos y morales, y orientados a la obtención de resultados y a la satisfacción del cliente. Esto se logró con funcionarios motivados y con una cultura

organizacional que se desenvuelve en un ambiente de mejora continua. La estructura organizacional de las CMAC es como sigue:

1. Junta General de Accionistas y Directorio, conformada por siete personas designadas por instituciones de la comunidad.
 - Un representante del clero.
 - Un representante de la Cámara de Comercio.
 - Un representante de la Corporación Financiera de Desarrollo.
 - Un representante de la cámara PYME.
 - Tres representantes de la Municipalidad Provincial.
2. Gerencia Mancomunada.
 - Gerencia de administración.
 - Gerencia de ahorros y finanzas.
 - Gerencia de créditos.
3. Funcionarios.
 - Jefe de áreas.
 - Administradores de agencia.
 - Auxiliares y analistas de créditos.

Dentro de las CMAC, son los analistas de créditos y el área de operaciones los que se encuentran en constante contactos con los clientes actuales y futuros. Ellos son los responsables de brindar los servicios que brindan y de realizar una constante retroalimentación con las otras aéreas de soporte administrativo, para así lograr los objetivos de cada una y lograr la satisfacción de sus clientes. Estas entidades cuentan hoy con escuelas de formación cuyo objetivo es la preparación de analistas de créditos y auxiliares de operaciones, aquí les transmiten la cultura organizacional de la entidad como la tecnología crediticia y operativa de cada CMAC.

La selección del personal está a cargo de empresas especializadas en recursos humanos que buscan los mejores talentos locales a través de convocatorias públicas. Las CMAC tienen claro un sentido de escalafón de acuerdo al logro de metas y objetivos que van alcanzando sus colaboradores, lo cual es un estímulo, a diferencia de otras entidades del sistema financiero. En la Tabla 15 se presenta el número de personal que tienen las cajas municipales de ahorro y crédito a nivel nacional, sus saldos de créditos, y la participación que tienen sus carteras en créditos MES frente a sus colocaciones.

4.1.6 Informática y comunicaciones

Las CMAC implementadas en la ciudad cuentan ya con sistemas informáticos avanzados, tanto de hardware como de software, y con una red de comunicaciones capaz de manejar eficientemente la red de atención. Todas las CMAC cuentan con sistemas informáticos financieros (Core) y bases de datos relacionales cuyas principales características son: (a) soporte para altos volúmenes de transacciones; (b) estabilidad y contingencia, la cual garantiza el buen funcionamiento de las aplicaciones críticas; (c) escalabilidad, una característica que permite a los sistemas extender el margen de operaciones sin perder calidad en los servicios ofrecidos; y (d) soporte multiplataforma, el cual permite a estos sistemas migrar a plataformas de hardware y software, manteniéndose en la vanguardia tecnológica.

Por otro lado, estas entidades se pondrán a la vanguardia al utilizar la banca celular. Este objetivo consiste en ofrecer al cliente un canal de atención eficiente y que se puedan procesar transacciones como consulta de saldos, transferencias y pagos de créditos.

4.1.7 Tecnología

Las Cajas Municipales tienen una forma particular de analizar y evaluar los créditos que atienden, la cual es llamada Tecnología Crediticia que detalla la forma de evaluación particular de créditos. El proceso crediticio en cuestión se compone de cinco fases: Planificación, Promoción, Evaluación, Aprobación, y Recuperación.

Tabla 15

Cajas Municipales: Personal, Créditos, y Depósitos a Marzo 2011

Entidades	N° de pers.	N° total deudores	N° deudores mes	Créditos				Depósitos			
				Saldo total créditos (US\$)	Saldo créditos mes (US \$)	Saldo crédito promedio total (US \$)	Saldo crédito promedio mes (US \$)	N° total cuentas depósitos	Saldo total depósitos (US \$)	Saldo depósitos promedio (US \$)	
Cmac Arequipa	1,935	194,612	110,264	596'347,214	197'754,046	3,064	1,793	463,131	539'885,784	1,166	
Cmac Cusco	874	65,321	38,295	278'752,279	55'352,648	4,267	1,445	203,140	248'847,646	1,225	
Cmac del Santa	305	27,370	15,070	64'834,525	19'139,048	2,369	1,270	25,199	64'902,283	2,576	
Cmac Huancayo	1,132	116,708	52,262	247'166,389	82'316,928	2,118	1,575	155,136	197'442,829	1,273	
Cmac Ica	609	67,212	31,132	164'251,144	59'965,399	2,444	1,926	61,188	139'060,266	2,273	
Cmac Lima	563	52,344	21,973	203'806,701	38'912,794	3,894	1,771	70,271	206'877,169	2,944	
Cmac Mavnas	392	31,799	12,482	95'365,590	17'947,607	2,999	1,438	51,118	73'019,244	1,428	
Cmac Paita	339	33,954	20,946	90'777,322	32'939,363	2,674	1,573	34,470	78'108,058	2,266	
Cmac Pisco	123	7,446	4,810	12'522,241	7'848,778	1,682	1,632	4,616	13'900,663	3,011	
Cmac Piura	1,817	134,343	89,702	474'658,011	145'661,555	3,533	1,624	233,930	517'759,348	2,213	
Cmac Sullana	962	95,980	50,006	341'994,975	91'287,922	3,563	1,826	180,084	351'310,705	1,951	
Cmac Tacna	607	48,216	31,142	162'234,131	51'798,360	3,365	1,663	59,634	126'904,382	2,128	
Cmac Trujillo	1,327	119,242	57,433	388'288,364	86'768,708	3,256	1,511	139,485	378'900,345	2,716	

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

1. Planificación, implica que el analista de crédito, al inicio del día, deberá elaborar una hoja de ruta que debe indicar las labores que desarrollará durante todo el día, estableciendo obligatoriamente las visitas de promoción, evaluación, y recuperación.
2. Promoción, se refiere a las visitas de oferta de productos a clientes potenciales o recurrentes, para lo cual deberá ir con todo las herramientas necesarias: *merchandising*, calculadora, tarjetas de presentación, tarifario de productos, etc.
3. Evaluación, comprende el levantamiento de información de la unidad económico – familiar del potencial prestatario, elaborando estados financieros para la presentación y sustentación de la propuesta de crédito en base a criterios cualitativos y cuantitativos de los prestatarios; el principal criterio es la voluntad

de pago que demuestre. De manera conjunta también se realizará la visita al garante. Esta información se sustentara al comité de créditos quien determinará la aprobación o no del mismo.

4. La recuperación es la visita a los clientes en mora, desde el primer día de vencimiento. También puede ser antes del vencimiento, para el caso de los clientes “difíciles”. Estas visitas son coordinadas de acuerdo a los días de atraso que se presenten. Además, según lo amerite se puede solicitar la vista por el administrador, jefe de cobranza, o representante del departamento legal – recuperación.
5. La aprobación es la sustentación de la operación crediticia ante el Comité de Créditos, la cual se analiza, a fin de detectar las deficiencias que, dígame de paso, parten de la mala evaluación del cliente. De presentarse observaciones, el analista las sustentará para el otorgamiento, caso contrario la solicitud queda denegada.
6. El seguimiento del cumplimiento del proceso crediticio, lo llevan a cabo los supervisores de agencia, quienes acompañan día a día a los Analistas de Crédito en sus labores de campo, a efecto de aleccionarlos. Al final de la semana, los supervisores elaboran un informe que es elevado a la Gerencia correspondiente y que forma parte del expediente de evaluación del Analista de Crédito.

4.2 Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite evaluar las fuerzas y debilidades más importantes de una organización o negocio, a partir de lo cual se puede formular estrategias para mejorar la administración de la misma. De acuerdo al análisis de los factores determinantes de éxito, conformado por cinco fortalezas y siete debilidades, el resultado de la matriz es 2.66; mayor a 2.50, lo cual indica que las CMAC tienen una posición interna fuerte. La matriz EFI para las CMAC muestra la siguiente:

Tabla 16

Matriz EFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
1. Especialistas en productos microfinancieros para los diferentes sectores económicos	0.13	4	0.52
2. Mayor conocimiento y experiencia del mercado de las microfinanzas	0.12	3	0.36
3. Tecnología crediticia óptima para las microfinanzas	0.10	4	0.40
4. Buen posicionamiento de la marca CMAC dentro del sistema financiero (solidez, rapidez, y costo bajo)	0.09	4	0.36
5. Personal capacitado con experiencia en microfinanzas	0.06	3	0.18
	0.50		1.82
Debilidades			
1. Incremento de cartera morosa de las CMAC	0.10	1	0.10
2. Poca cobertura de CMAC en otros lugares del país	0.08	2	0.16
3. Insuficientes canales de atención	0.08	2	0.16
4. Alta rotación de personal en el área comercial	0.07	2	0.14
5. La actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones	0.06	1	0.06
6. Ineficientes campañas publicitarias	0.06	2	0.12
7. Falta de respaldo patrimonial que pueda apalancar el crecimiento	0.05	2	0.10
	0.50		0.84
Total	1.00		2.66

4.3 Conclusiones

Una vez realizado el análisis interno AMOFHIT de las CMAC en Arequipa se han obtenido cinco fortalezas y siete debilidades, los cuales servirán de base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Los factores determinantes de éxito fueron evaluados en la matriz EFI dando como resultado un puntaje de 2.66 mayor al promedio de 2.5, lo cual ubica al sector de las microfinanzas en una posición interna fuerte. Asimismo cabe indicar que se desarrollará estrategias internas para superar las debilidades.

Capítulo V: Intereses de las CMAC y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Industria

Class y Asociados, en su informe -Fundamentos de clasificación de riesgo - CMAC de Sullana, indicó que:

En los últimos tres años destacan la expansión del sector microfinanciero y del sector consumo, con un creciente interés e incursión más agresiva de algunos bancos, junto al ingreso de nuevos operadores, motivados por las oportunidades de crecimiento; tanto en términos de colocaciones, como en términos de rentabilidad, a través de una cartera propia o de la adquisición de alguna entidad especializada. (Fundamentos de clasificación de riesgo - CMAC de Sullana 2011, p. 5).

En base a la coyuntura se plantean los siguientes intereses del sector:

1. Incremento de la participación de mercado de las CMAC de Arequipa, a través de: aplicación de estrategias expansivas vía instalación de agencias en centros poblados y desarrollo de productos financieros cuyo objetivo se oriente a mejorar la rentabilidad.
2. Desarrollo de los clientes y colaboradores de las CMAC en Arequipa, a través de: (a) utilización de mejores estrategias de comunicación hacia los clientes y capacitación entre sus colaboradores;(b) desarrollo de clientes, vía estrategias específicas de fidelización; (c) desarrollo de colaboradores a través de programas de línea de carrera transparente, capacitación y entrenamiento permanente; y (d) fidelización de colaboradores, a través de programas de desarrollo.
3. Eficiencia en los procesos de las CMAC en Arequipa, a través de: (a) reestructuración organizacional, (b) adquisición de nuevos sistemas informáticos para microfinanzas (core financiero),y (c) utilización de

herramientas específicas para procesos de identificación de personas y administración del riesgo.

4. Desarrollo de Productos y Servicios de las CMAC en Arequipa, a través de:
 - (a) incorporación progresiva de productos colaterales como: micro seguro de vida, seguro vehicular, protección de tarjetas de débito, y seguro oncológico;
 - (b) consolidación de los canales electrónicos de atención: cajeros corresponsales, banca por internet, red de cajeros automáticos, y banca celular;
 - y (c) la versatilidad de los nuevos sistemas informáticos permitirá la creación y/o rediseño de productos orientados a microempresarios.

5.2 Principios Cardinales

5.2.1 Influencia de las terceras partes

La intensa competencia e incorporación de nuevos competidores en sus mercados de influencia que limita una mayor participación de mercado. Clientes cada vez más sobre endeudados constituyen el riesgo crediticio más representativo.

Un cambio en la legislación del sistema de compras gubernamentales ha permitido hacer más competitivo los procesos de adquisiciones, implementación de agencias, y reposición de equipos obsoletos. La regulación financiera exige la conversión a banco para autorizar mayor gama de productos, servicios y operaciones que actualmente se puede brindar: *factoring*, *leasing*, comercio exterior.

5.2.2 Lazos pasados presentes

Una cultura organizacional fuertemente arraigada en el personal es una característica de este sector, por otra parte los mercados cada vez más desarrollados tienen clientes con mayor conocimiento de operaciones financieras y ello exige que las CMAC tengan personal muy capacitado para responder a las inquietudes del

cliente. Una importante perspectiva es el desarrollo continuo de mercados con productos y servicios claramente diferenciados.

5.2.3 Contra balance de los intereses

Los márgenes de utilidad son aun interesantes dado que aún existen mercados con poco desarrollo. El prestigio ganado por medio de su desempeño le ha permitido el fondeo diferenciado de instituciones internacionales, y por otra parte su ingreso al mercado de capitales a través de la emisión de bonos le ha permitido también el fondeo de mediano plazo a tasas muy competitivas.

5.2.4 Conservación de los enemigos

El desarrollo de alianzas estratégicas entre cajas municipales permite generar nuevos servicios exclusivos para el mercado objetivo. Asimismo, el fomento de iniciativas innovadoras para procesos, productos y servicios al interior de la empresa, mantiene vigente el potencial creativo e innovador de la empresa.

5.3 Matriz de Intereses de la Industria

Tabla 17

Matriz de Intereses de la Industria

Interés de la Industria	Vital	Importante	Periférico
Incremento de la participación de mercado	Bancos		
Desarrollo de los clientes y colaboradores		(Bancos / CMAC)	
Eficiencia operacional	(Financieras / CMAC)		
Desarrollo de productos y servicios		Bancos	

Nota. Intereses común sin paréntesis. Intereses opuestos con paréntesis.

Existen intereses comunes entre todas las instituciones financieras, como el de introducir a los nuevos clientes al sistema financiero y en su curva de crecimiento. Según los productos que necesiten, las instituciones financieras los captarán y ofrecerán productos a medida. También existe el interés común en la participación de mercado. Las CMAC, Edpymes, Cajas Rurales, y Financieras introducen a los clientes al sistema financiero para

luego ser captados por los Bancos, quienes tienen mejores productos y servicios para cubrir las necesidades futuras de los clientes.

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo están al 2022, los datos obtenidos están dados al 31 de diciembre del 2011 de los reportes de la SBS referente a las CMAC, utilizando las cifras de inicio son los del promedio de las CMAC a nivel nacional:

OLP 1. Reducir los gastos operativos de 58.38% a 50.00% al 2022 (Gastos de Operación / Margen Financiero Total).

OLP 2. Disminuir ratio de morosidad de 4.89% a 4.00 % al 2022 (Cartera Atrasada / Créditos Directos).

OLP 3. Incrementar el ROA de 2.61% a más del 3.21% al 2022 (Utilidad Neta sobre Activo Promedio).

OLP 4. Incrementar la participación de mercado en 3% al 2022, actualmente la participación de créditos directos en Arequipa es de 19%.

Se han considerado específicamente cuatro objetivos a largo plazo, los cuales permitirán enfocar los objetivos a corto plazo, acciones y políticas para alcanzar la visión planteada. Se podría haber incluido más OLP, pero de acuerdo a la experiencia de los miembros del grupo, se ha visto por conveniente simplificar y optar por solo cuatro. Por otro lado, el tema de responsabilidad social que desea trabajar la CMAC Arequipa se encuentra inmerso en los OLP 1 y OLP 4.

5.5 Conclusiones

Los intereses de la industria de las microfinanzas de las CMAC que se han determinado y utilizado son participación de mercado, desarrollo de clientes, y colaboradores, eficiencia en los procesos y desarrollo de productos y servicios; así mismo se ha considerado a otros actores en esta industria como bancos, financieras, y Edpymes. En la matriz de interés

de la industria se ha determinado que existen intereses como el incremento de participación de clientes, y colaboradores; entre financieras, CMAC, y Edpymes; la eficiencia operacional, y el desarrollo de productos y servicios. Por otro lado, se ha propuesto básicamente cuatro objetivos medibles a largo en un horizonte de tiempo de 10 años, los cuales permitirán cumplir la visión propuesta, para lo cual se desarrollará objetivos a corto plazo, y estrategias.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz FODA

La matriz FODA fue elaborada de acuerdo a los resultados de la Matriz EFE para las oportunidades y amenazas, y de la Matriz EFI para las fortalezas y debilidades. Forma cuatro cuadrantes: (a) las Fuerzas-Oportunidades (FO), que generan estrategias para explotar las oportunidades; (b) las Debilidades-Oportunidades (DO), que generan estrategias para buscar oportunidades; (c) las Fortalezas-Amenazas (DA), que generan estrategias para confrontar las amenazas; y (d) las Debilidades-Amenazas (DA), que generan estrategias para evitar las amenazas (D'Alessio, 2008). Esta se presenta en la Tabla 18.



Tabla 18

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. Especialistas en productos microfinancieros para los diferentes sectores económicos 2. Mayor conocimiento y experiencia del mercado de las microfinanzas 3. Tecnología crediticia óptima para las microfinanzas 4. Buen posicionamiento de la marca CMAC dentro del sistema financiero (solidez, rapidez, y costo bajo) 5. Personal capacitado con experiencia en microfinanzas	1. Incremento de cartera morosa de las CMAC 2. Poca cobertura de CMAC en otros lugares del país 3. Insuficientes canales de atención 4. Alta rotación de personal en el área comercial 5. La actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones 6. Ineficientes campañas publicitarias 7. Falta de respaldo patrimonial que pueda apalancar el crecimiento
Oportunidades 1. Crecimiento económico sostenido en Arequipa 2. Crecimiento sostenido del PBI en el Perú 3. Incremento en el nacimiento y crecimiento de Pymes y Mypes en Arequipa 4. Perú es considerado país atractivo para las microfinanzas 5. Leyes adecuadas que facilitan la formalización y bancarización de los microempresarios 6. Ley 29523 - Mejora de competitividad de las CMAC del Perú 7. La tendencia de inclusión social en las actividades económicas del país 8. La gran mayoría de microempresarios aún son regionalistas	FO. Explote 1. Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio (Desarrollo de mercados). (F1,F2,F4,O1,O2,O3,O4,O5,O8) 2. Posible adquisición de otras entidades financieras (adquisición / integración horizontal), para mejorar participación e influencia en el mercado. (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O3,O4) 3. Penetración de mercado, convirtiendo a la actual fuerza de ventas en un equipo de alto rendimiento mediante el programa de adquisición de competencias. (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O3,O4) 4. Organizar programas periódicos de proyectos innovadores (incubadora), para luego patrocinar los mejores proyectos (desarrollo de productos). (F4,O7)	DO. Busque 1. Promover la creación de alianzas estratégicas entre las CMAC, con el objetivo a largo plazo de competir con la banca comercial (alianza estratégica). (D2,D3,D7,O1,O2,O3) 2. Introducción de productos y servicios existentes en nuevas áreas geográficas a través de los cajeros corresponsales (desarrollo de productos). (D2,D3,D7,O1,O2,O3,O4,O8) 3. Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa y pequeña empresa (enfoque en costos). (D1,D2,O1,O2,O3,O4,O8) 4. Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos (Gerencia de procesos). (D5,O1,O2,O3,O4,O8)
Amenazas 1. Ingreso agresivo de entidades financieras 2. Incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero 3. Microempresarios están arraigados a la informalidad 4. Tendencia de los consumidores al sobreendeudamiento financiero 5. La banca tradicional cuenta con canales de atención más eficientes y con mayor cobertura	FA. Confronte 1. Incrementar la creación de canales de atención, con el propósito de facilitar la recuperación de créditos y captación de fondos (reingeniería de los procesos del negocio). (F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O5) 2. Programas de capacitación dirigidos a los clientes para crear cultura de pagos y reducir la informalidad. (F1,F2,F5,O3) 3. Implementar nuevo servicio de capacitación presencial y virtual para clientes, con el fin de promover la cultura financiera. (F3,A3) 4. Desarrollar plan de comisiones, para controlar el nivel de mora (gerencia de procesos). (F2,A5)	DA. Evite 1. Crear nuevos productos y servicios que generen mayor rentabilidad (liderazgo en costos). (D1,O1,O2,O3,O4) 2. Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera (mejoramiento continuo de los procesos). (D1,O1,O2,O3,O4)

6.2 Matriz PEYEA

La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984), es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman una marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso esta matriz indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2008).

Tabla 19

Matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Valor
	1. Retorno de la inversión		3
	2. Liquidez		6
	3. Capital de trabajo		5
	4. Flujo de caja		5
	5. Riesgo involucrado en el negocio		3
	Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Valor
	1. Participación de mercado		-3
	2. Calidad de producto		-2
	3. Lealtad del consumidor		-5
	4. Utilización de la capacidad de los competidores		-4
	5. Conocimiento tecnológico		-3
	6. Integración vertical		-3
	7. Velocidad de introducción de nuevos productos		-3
Posición estratégica externa	Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Valor
	1. Cambios tecnológicos		-2
	2. Tasas de inflación		-2
	3. Variabilidad de la demanda		-2
	4. Barreras de entrada al mercado		-1
	5. Presión competitiva		-6
	6. Productos sustitutos		-2
	Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Valor
	1. Potencial de crecimiento		6
	2. Potencial de utilidades		4
	3. Estabilidad financiera		5
	4. Conocimiento tecnológico		4
	5. Utilización de recursos		5
	6. Facilidad de entrada al mercado		3
7. Productividad / utilización de la capacidad		4	
Factor	Total	Promedio	Vector direccional
FF	22	4.4	Eje X 1.14
VC	-23	-3.29	Eje Y 1.9
EE	-15	-2.5	
FI	31	4.43	

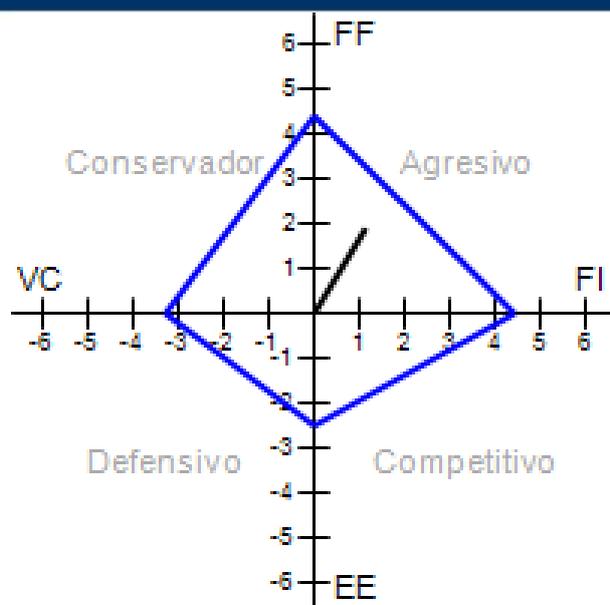


Figura 13. Matriz PEYEA sector CMAC.

Al realizar la calificación de los factores determinantes del éxito referido a la industria y a la organización, se obtuvo que las CMAC del Departamento de Arequipa se encuentran en el cuadrante de postura estratégica agresiva, que representa alta fortaleza financiera (FF) y alta fortaleza de la industria (FI). También se concluye que las CMAC poseen una ventaja competitiva aceptable y el sector presenta cierta turbulencia en el entorno. De acuerdo a estos resultados obtenidos, las acciones a aplicarse para este sector estarían enmarcadas en los siguientes criterios:

- Las CMAC gozan de una clara ventaja competitiva, por la estabilidad del entorno elevada y por la fortaleza de la industria de las microfinanzas.
- El factor crítico es el ingreso masivo de nuevos competidores.
- Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores / buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto / mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados (D'Alessio, 2008).

6.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG no aplica para el presente estudio, debido a que no se cuenta con la información necesaria y específica para Arequipa. Sin embargo, se ha desarrollado esta matriz a modo referencial, tomando como base la información de los tipos de crédito de las CMAC a nivel Perú.

Tabla 20

Ránking de Créditos Directos por Tipo de las Cajas Municipales

Tipo de Crédito Directo	dic-10	dic-11	Crecim. %	Particip. %	Comentario
1 Pequeñas Empresas	3,196.63	3,929.05	22.9%	39.5%	CMAC Arequipa con 19,39%
2 Microempresas	2,466.71	2,653.76	7.6%	26.7%	CMAC Arequipa con 23,41%
3 Consumo No Revolventes	1,669.48	1,967.91	17.9%	19.8%	CMAC Arequipa con 22,59%
4 Medianas Empresas	720.42	824.61	14.5%	8.3%	CMAC Piura con 30,39%
5 Hipotecarios	357.08	487.89	36.6%	4.9%	CMAC Arequipa con 26,60%
6 Corporativo	37.64	38.85	3.2%	0.4%	CMAC Sullana con 31,26%
7 Grandes Empresas	8.85	18.42	108.1%	0.2%	CMAC Huancayo con 43,14%
8 Consumo Revolventes	13.48	15.34	13.8%	0.2%	CMAC Arequipa con 99,98%
Total	8.470.283	9935.829		100.0%	

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

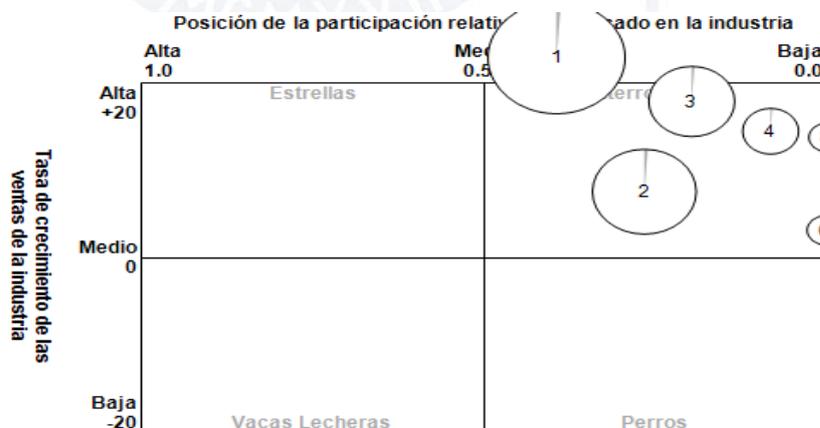


Figura 14. Matriz BCG de las CMAC - sector financiero del Perú.

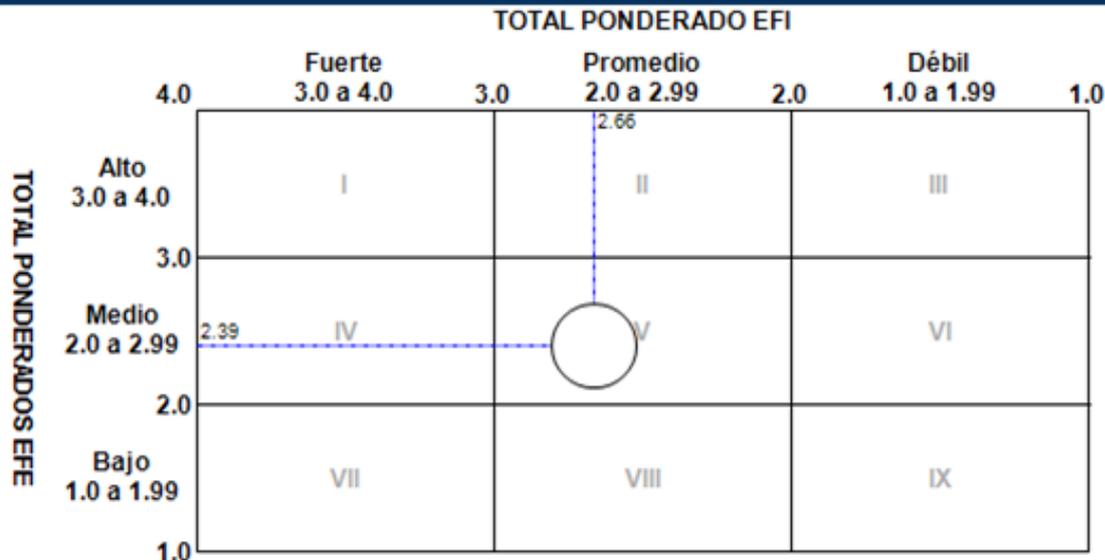
Según el análisis realizado, todos los segmentos se encuentran con una elevada tasa de crecimiento, pero no cuentan con una participación de mercado significativa, y se encuentran ubicadas en el cuadrante de signos de interrogación. D'Alessio (2008) indicó, que en este cuadrante: “las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja, la organización debe decidir si fortalecerse con estrategias intensivas o desinvertir” (D'Alessio 2008, p. 310).

Por otro lado, tomando como referencia la posición de mercado de 91.13% (ver Tabla 8), en cuanto a créditos directos, de la CMAC Arequipa en Arequipa, es que se puede inferir que la posición del sector microfinanciero de las CMAC en Arequipa se encuentra también ubicado en el cuadrante de signos de interrogación, para el cual se han propuesto acciones de acuerdo a los criterios definidos para este cuadrante.

6.4 Matriz Interna - Externa (I-E)

También es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2008, p.317).

En la Figura 15 se aprecia la matriz IE para las CMAC del Departamento de Arequipa, teniendo como resultado una posición en la celda V (retener y mantener). Para esta posición D'Alessio (2008) indicó, que se debe tener estrategias penetración en el mercado y de desarrollo de productos.



6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

D'Alessio (2008) indicó, que “el fundamento de la matriz está en la idea que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil”(D'Alessio, 2008, p. 324). Por tanto, las CMAC tienen una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido y de acuerdo a los resultados obtenidos las acciones a aplicarse para este cuadrante estarían enmarcados en los siguientes criterios: “(a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (e) integración vertical hacia adelante, (f) integración vertical hacia atrás, (g) integración horizontal, y (h) diversificación concéntrica” (D'Alessio, 2008, p. 324).

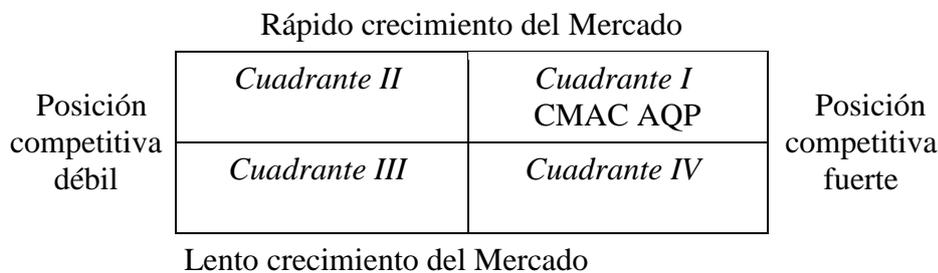


Figure 16. Matriz GE.

6.6 Matriz de Decisión

Tabla 21

Matriz de Decisión

#	Estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio (Desarrollo de mercados)	X	X	X	X	4
E2	Posible adquisición de otras entidades financieras (adquisición / integración horizontal), para mejorar participación e influencia en el mercado	X		X		2
E3	Penetración de mercado, convirtiendo a la actual fuerza de ventas en un equipo de alto rendimiento mediante el programa de adquisición de competencias	X		X		2
E4	Organizar programas periódicos de proyectos innovadores (incubadora), para luego patrocinar los mejores proyectos (desarrollo de productos)	X		X		2
E5	Promover la creación de alianzas estratégicas entre las CMAC, con el objetivo a largo plazo de competir con la banca comercial (alianza estratégica)	X	X			2
E6	Introducción de productos y servicios existentes en nuevas áreas geográficas a través de los cajeros corresponsales (desarrollo de productos)	X	X			2
E7	Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa y pequeña empresa (enfoco en costos)	X	X	X	X	4
E8	Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos (Gerencia de procesos)	X	X	X		3
E9	Incrementar la creación de canales de atención, con el propósito de facilitar la recuperación de créditos y captación de fondos (reingeniería de los procesos del negocio)	X				1
E10	Programas de capacitación dirigidos a los clientes para crear cultura de pagos y reducir la informalidad	X				1
E11	Implementar nuevo servicio de capacitación presencial y virtual para clientes, con el fin de promover la cultura financiera	X				1
E12	Desarrollar plan de comisiones, para controlar nivel de mora (gerencia de procesos)	X				1
E13	Crear nuevos productos y servicios que generen mayor rentabilidad (liderazgo en costos)	X	X			2
E14	Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera (mejoramiento continuo de los procesos)	X	X	X		3

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices FODA, PEYEA, IE, y GE han sido reunidas en la matriz de decisión,

exceptuando el resultado de la matriz BCG por no aplicar en este sector microfinanciero, debido a la falta de información específica de los segmentos de Arequipa. Al sumar estas repeticiones hemos obtenido las estrategias retenidas, las cuales son cuatro y aparecen tres o más veces, y las estrategias de contingencia son 10 consignadas en la Tabla 25. Las estrategias retenidas se corroborarán en la matriz CPE y para evitar errores en el proceso previo se analizará y ponderará todas las estrategias propuestas en la matriz CPE.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Al aplicar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, (ver Tabla 22) se observará que la suma de los pesos es igual a dos y al multiplicarlo por el ponderado de atractividad, puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo de dos, siendo cinco el promedio; por lo tanto, con un promedio mayor de cinco la estrategia es aceptable, y por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable. En las estrategias que obtengan menos de cinco, su aceptación quedará a criterio del estratega, por ejemplo, los valores entre cuatro y cinco se mantienen como un segundo grupo de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2008).

Todas las estrategias se han corroborado en esta matriz CPE, esto para evitar errores en el proceso previo. Para mejorar la precisión se ha escogido las estrategias que tengan el promedio mayor a seis puntos, esto para priorizar la ejecución y para concentrar esfuerzos en un menor número estrategias.

Las estrategias E1, E7, E8, y E14 han sido aceptadas. Las mismas que fueron sustentadas como segundo grupo de estrategias de contingencia están consideradas las estrategias E2, E3, E4, E5, E6, E9, E10, E11, E12, y E13.

6.8 Matriz de Rumelt

D'Alessio (2008) indicó que “luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt y luego usarlos en la revisión estratégica”. Luego de la calificación, las estrategias retenidas siguen siendo la E1, E7, E8, y E14; las cuales han pasados los cuatro criterios (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad.

Tabla 23

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja
E1 Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio (Desarrollo de mercados).	SI	SI	SI	SI
E7 Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa (enfoque en costos).	SI	SI	SI	SI
E8 Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos (Gerencia de procesos).	SI	SI	SI	SI
E14 Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera (mejoramiento continuo de los procesos).	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

Todas las estrategias escogidas pasaron la auditoria de la Matriz de Ética, es decir no violan aspectos relacionados con los derechos humanos y la justicia (Ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Ética

Matiz de ética		E1			E7			E8			E14		
		Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
Derechos	Impacto en el derecho a la vida		X			X			X			X	
	Impacto en el derecho a la propiedad			X		X				X		X	
	Impacto en el derecho al libre pensamiento			X			X		X			X	
	Impacto en el derecho a la privacidad		X			X			X			X	
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia			X			X		X			X	
	Impacto en el derecho al debido proceso		X			X			X			X	
	Justicia	Impacto en la distribución	Injusto	X	Neutral	Injusto	X	Neutral	Injusto	X	Neutral	Injusto	X
Equidad en la administración				Justo		X			X			X	
Normas de compensación				Justo		X			X			X	
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	Perjudicial		Excelente	Perjudicial		Excelente	Perjudicial		Excelente	Perjudicial		
	Medios estratégicos empleados		X			X		X		X		X	

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De las 14 estrategias analizadas, solo cuatro pasaron todos los filtros, entonces el cuadro de estrategias es el siguiente.

Tabla 25

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
E1	Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio (Desarrollo de mercados).
E7	Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa (enfoque en costos).
E8	Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos (Gerencia de procesos).
E14	Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera (mejoramiento continuo de los procesos).
Estrategias de contingencia	
E2	Posible adquisición de otras entidades financieras (adquisición / integración horizontal), para mejorar participación e influencia en el mercado.
E3	Penetración de mercado, convirtiendo a la actual fuerza de ventas en un equipo de alto rendimiento mediante el programa de adquisición de competencias.
E4	Organizar programas periódicos de proyectos innovadores (incubadora), para luego patrocinar los mejores proyectos (desarrollo de productos).
E5	Promover la creación de alianzas estratégicas entre las CMAC, con el objetivo a largo plazo de competir con la banca comercial (alianza estratégica).
E6	Introducción de productos y servicios existentes en nuevas áreas geográficas a través de los cajeros corresponsales (desarrollo de productos).
E9	Incrementar la creación de canales de atención, con el propósito de facilitar la recuperación de créditos y captación de fondos (reingeniería de los procesos del negocio).
E10	Programas de capacitación dirigidos a los clientes para crear cultura de pagos y reducir la informalidad.
E11	Implementar nuevo servicio de capacitación presencial y virtual para clientes, con el fin de promover la cultura financiera.
E12	Desarrollar plan de comisiones, para controlar nivel de mora (gerencia de procesos).
E13	Crear nuevos productos y servicios que generen mayor rentabilidad.

6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP

La matriz de estrategias Vs. OLP, muestra que las estrategias retenidas están relacionadas por lo menos con un objetivo de largo plazo, lo cual indica la coherencia de las acciones y OCP, para dichas estrategias.

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. OLP

#	Estrategia	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
E1	Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio (Desarrollo de mercados).			X	X
E7	Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa y de consumo (enfoque en costos).	X			X
E8	Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos (Gerencia de procesos).	X			
E14	Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera (mejoramiento continuo de los procesos).		X	X	

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la matriz de posibilidades de los competidores se muestra el panorama de acción de los competidores del sector, sobre las estrategias planteadas, para prever y modificar acciones y objetivos de corto plazo.

Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores

#	Estrategia	¿Los competidores están aplicando estas estrategias?			
		Bancos	Financieras	CRAC	Edpymes
E1	Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio (Desarrollo de mercados).	NO	SI	SI	SI
E7	Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa y de consumo (enfoque en costos).	SI	SI	SI	SI
E8	Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos (Gerencia de procesos).	SI	NO	NO	NO
E14	Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera (mejoramiento continuo de los procesos).	SI	SI	SI	SI

6.13 Conclusiones

Con los insumos de la matriz EFE y EFI se ha elaborado la matriz, FODA generando 14 estrategias para explotar las oportunidades, confrontar amenazas, superar las debilidades, y aprovechar fortalezas. Las matrices PEYEA, IE, y GE han permitido sugerir y retroalimentar las estrategias planteadas en la matriz FODA.

Las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices mencionadas anteriormente, han sido evaluadas en la matriz de decisión quedando como cuatro estrategias retenidas. Según la matriz CPE las cuatro estrategias retenidas han sido aceptadas, también quedando las demás como contingencia, escogiendo aquellas con puntaje mayor a seis. Las estrategias retenidas han pasado satisfactoriamente la calificación de la matriz de Rumelt con los cuatro criterios de consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja; asimismo pasaron la calificación de la matriz de Ética, es decir no atentan contra los derechos, ni la justicia, ni el utilitarismo. Por otro lado, según la matriz de estrategias VS OLP, cada estrategia permite cumplir con los OLP.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La planeación estratégica depende de la industria, de las normas, valores, y funciones que ayudaran a dar forma al desempeño de los involucrados y también depende de las políticas, procedimientos, y reglas específicas que sirven de guía para la planeación y toma de decisiones. Para poder definir concretamente las acciones propuestas en el plan estratégico que se encuentran estipuladas en los objetivo a largo plazo, debemos desarrollar los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2008).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Esta se presenta en la Tabla 28.

De acuerdo a la Tabla 29, los recursos financieros serán obtenidos de las diferentes partidas presupuestarias que tienen las CMAC: organizaciones nacionales e internacionales COFIDE y KFW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), y bancos como Banco de La Nación y Banco Continental. Estos recursos apoyarán al cumplimiento de los OCP: OCP21 Implementar programa de capacitación en evaluación crediticia cada dos años; OCP22 Estandarizar salarios con de 50% básico y 50% de variables; OCP31 incrementar colocación de créditos en segmento microempresa y OCP41 Crear un producto cada dos años.

En cuanto a los recursos tecnológicos se obtendrán de los estudios de investigación de las áreas correspondientes de la CMAC, de la adquisición de sistemas operativos eficientes y con mayor capacidad, y sin dejar de lado la tecnología alemana aprendida ni la de los bancos comerciales. Con estos recursos ayudaremos al cumplimiento de los objetivos OCP11, OCP12, OCP21, OCP31, OCP32, y OCP41; así como al mejoramiento de los diferentes procesos.

Tabla 28

Objetivos de Corto Plazo

Objetivo a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Acciones
<p>OLP1 Reducir los gastos operativos de 58.38% a 50.00 % (Gastos de Operación / Margen Financiero Total)</p>	<p>OCP11 Reducir en 10% el número los procesos del personal administrativo en los siguientes dos años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir tiempos muertos, implementando sistemas de información, capacitando al personal para que sea más eficiente. • Fomentar la innovación y las prácticas de responsabilidad social. • Establecer bonos por mejoras de diferentes procesos que generen reducción de gastos. • Incrementar los canales de distribución, con alianzas de bancos (cajeros automáticos, agentes, etc.) • Revisar y establecer tamaño óptimo de cartera por analista. • Tecnicar los diferentes procesos en productos y servicios. • Revisar rentabilidad de cada agencia según su ubicación y reestructurar gastos operativos.
	<p>OCP12 Incrementar rentabilidad por agencia en 5% y en zonas geográficas distantes en los próximos dos años.</p>	
<p>OLP2 Reducir ratio de morosidad a 4.89% a 4.00% (Cartera Atrasada / Créditos Directos (%))</p>	<p>OCP21 Implementar programa de capacitación en evaluación crediticia cada 2 años, superando en 200% a las horas existentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios para capacitación en evaluación cualitativa y cuantitativa de analistas y clientes. • Promover intercambios de personal con mejores prácticas en gestión de cartera de créditos. • Alinear plan de incentivos por productividad y contención de mora temprana. • Establecer herramientas de cobranza preventiva y correctiva de créditos por cambio de fecha de pago, call center. • Venta de cartera morosa.
	<p>OCP22 Estandarizar salarios con de 50% básico y 50% de variables, a través de programas de incentivos por productividad y contención de mora temprana cada dos años.</p>	
<p>OLP3 Incrementar el ROA de 2.61 % a más de 3.21% (Utilidad Neta sobre Activo Promedio)</p>	<p>OCP31 Incrementar colocación de créditos en segmento microempresa en un 20%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i>. • Enfocarse en segmentos microempresa y atenderlos según sus necesidades. • Incrementar captaciones del público con diferentes productos del pasivo y campañas. • Modificar incentivos por rentabilidad de cartera considerando cruce de productos. • Reestructurar carteras por especialización en saldo y número de clientes.
	<p>OCP32 Reducir costos de fondeo en un 5% en los siguientes 3 años.</p>	
<p>OLP4 Incrementar la participación de mercado en 3%, la participación de créditos directos es del 19%</p>	<p>OCP41 Crear un producto cada dos años, en segmentos más rentables (microempresa).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos segmentos más rentables (microempresa). • Definir segmentos de atención y crear productos enfocados • Atender segmentos no atendidos que promuevan la responsabilidad social.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para los objetivos planteados a corto plazo se asignarán recursos humanos, financieros, y tecnológicos. La asignación de estos recursos lo realizarán las instituciones financieras (CMAC), incluyendo también el apoyo del estado gobiernos regionales y municipales). Se plantea la siguiente asignación:

Tabla 29

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tipo de Recurso	Recursos	Objetivos de Corto Plazo
Recursos financieros	Partida presupuestaria para capacitación	OCP21, OCO22, OCP31, OCP41
	Partida de sueldos, salarios e incentivos	
	Recuperación de créditos castigados	
	Utilidades	
	Presupuesto para Marketing e Investigación y Desarrollo	
	Organizaciones nacionales e internacionales de financiamiento y Bancos (COFIDE, KFW, BN, BBVA, etc.)	
Tecnología	Procesos operativos	OCP11, OCP21, OCP32, OCP41
	Procesos crediticios	
	Procesos de captación de ahorros	
	Procesos administrativos	
	Procesos internos	
	Proceso calidad de servicio	
	Investigación y desarrollo	
Sistemas operativos eficientes y amplios		
	Tecnología crediticia alemana y de bancos.	
Recurso Humano	Recurso humano calificado en créditos, egresados de universidades	OCP11, OCP21, OCP22, OCP41
	Personal calificado de otras IFs	

Aquí en cuanto a los recursos humanos para las CMAC, en la actualidad, los especialistas en microfinanzas indican que son escasos lo que significa que las CMAC deben tomar especial atención en los programas de entrenamiento, estrategias de fidelización, y establecimiento de líneas de carrera dentro de las entidades a fin de tener como ventaja competitiva al recurso humano disponible. Generalmente se atraen profesionales egresados de universidades e institutos, para entrenarlos, y se atraen a profesionales con experiencia de otras entidades, con ello se cumplen los objetivos OCP11, OP21, OCP22, y OCP41.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, éstas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir con sus valores, debiendo existir entre ellas una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben de estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social que norman la dirección de la organización (D'Alessio, 2008).

Estrategia E1: Desarrollo de mercado

1. Buscar nuevos nichos de mercado para el segmento microempresa, que es el más rentable y masivo, en áreas aun no atendidas.
2. Mantener constantemente capacitado y entrenado al personal del área de negocios.
3. Crear nuevos productos.
4. Enfocarse en segmentos específicos y atenderlos según sus necesidades.

Estrategia E7: Penetración de mercados

1. Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad, y de alta disponibilidad.
2. Incrementar esfuerzo comercial con la fuerzas de ventas y recursos actuales a través de campañas y tasas.
3. Utilización del *benchmarking*.
4. Definir segmentos de atención y crear productos enfocados.

Estrategia E8: Reducir gastos operativos

1. Reestructurar los diferentes procesos operativos, tecnificar procesos en productos y servicios.

2. Revisar y establecer tamaño óptimo de cartera por analista
3. Implementar rentabilidad por agencia.
4. Aprovechar diferentes canales de distribución propios y alianzas con otras instituciones financieras que permitan ampliar cobertura y disminución de costos.

Estrategia E14: Mejorar calidad de cartera

1. Programa de capacitación en evaluación cualitativa y cuantitativa.
2. Establecer programa de incentivos por productividad y contención de mora temprana.
3. Estandarizar salarios con incentivos variables.
4. Establecer herramientas de cobranza preventiva y correctiva.

7.4 Estructura del Sector

El artículo 282° de la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, y Seguros; define a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, como aquellas que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a la micro y pequeña empresa. El Decreto Supremo 157-90-EF establece que los órganos de gobierno de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son el Directorio y la Gerencia. El Directorio está integrado por siete miembros: tres representantes de la Municipalidad, un representante de la Iglesia Católica, un representante de la Cámara de Comercio, un representante de COFIDE, y un representante de los pequeños comerciantes o productores. El Directorio no tiene facultades ejecutivas y ejerce la representación institucional de la CMAC. El Directorio designa a los miembros de la Gerencia mancomunada por periodos de cuatro años renovables; asimismo, designa al Oficial de Cumplimiento, Jefe de la Unidad de Riesgos, y Jefe del Órgano de Control Institucional. La Gerencia Mancomunada, integrada

por tres gerentes, que tienen a su cargo la representación legal de la CMAC, siendo la única unidad ejecutiva responsable de su marcha económica, financiera y administrativa, y de conducirla de manera eficiente y competitiva.

Las 13 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito que existen en el Perú conforman la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC). El órgano máximo de la FEPCMAC es la Asamblea General, que está integrada por tres representantes de cada una de las 13 CMAC existentes, siendo ellos: el Alcalde, el Presidente de Directorio, y un Gerente de cada CMAC miembro. La Asamblea General se reúne una vez al año y elige en votación secreta al Presidente y a los miembros del Comité Directivo de la FEPCMAC. El Comité Directivo está conformado por el Presidente de la FEPCMAC y seis directores, cargos que se distribuyen en igual proporción entre los presidentes de Directorio y los gerentes elegidos (FEPCMAC, 2009). Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se sujetan a las normas de supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP, a la regulación del Banco Central de Reserva, a la fiscalización de la Contraloría General de la República y a las normas de carácter presupuestario del Ministerio de Economía y Finanzas.

7.5 Medio Ambiente y Ecología

Las CMAC vienen tomando acciones decisivas en pro de no afectar el entorno ecológico, velando por la perpetuidad de la especie y el ecosistema. La implementación de políticas medioambientales y de responsabilidad social, garantiza un mínimo impacto en la comunidad y medioambiente.

7.6 Recursos Humanos

El sector de las CMAC ha desarrollado talento humano especializado a través de casi 25 años de trayectoria en las diferentes regiones del país donde se han establecido estas empresas. En la actualidad los especialistas en microfinanzas son realmente escasos lo que significa que las CMAC deben tomar especial atención en los programas de entrenamiento,

estrategias de fidelización y establecimiento de líneas de carrera dentro de las entidades a fin de tener como ventaja competitiva al recurso humano disponible, generalmente se atraen profesionales egresados de universidades e institutos para entrenarlos y se atraen a profesionales con experiencia de otras entidades.

7.7 Gestión del Cambio

Es probable el rechazo al plan estratégico por parte de algunas de las CMAC, considerando que no existe un plan estratégico unificado y elaborado directamente por ellos, para esto es importante desarrollar un plan de comunicación asertiva y capacitación intensiva, señalando que es la mejor oportunidad para impulsar un crecimiento impulsado por el cambio cuyo destino es mejorar la competitividad del sector. Asumiendo el logro de los objetivos planteados, la resistencia al cambio sería imperceptible y los grupos de interés (las CMAC intervinientes) se convertirían en los actores principales de la implementación estratégica.

7.8 Conclusiones

Para la implementación de la estrategia por cada OLP se han planteado siete objetivos de corto plazo y estos a su vez se han desglosado en acciones concretas que aseguren el cumplimiento de la visión. Para el cumplimiento de los OCP se requiere asignar recursos financieros, tecnológicos, y humanos, siendo este último recurso el más valioso por lo mismo se debe prestar énfasis especial. Por otro lado es necesario establecer políticas para determinar los lineamientos para el logro de cada estrategia. Una política importante es realizar benchmarking y re direccionar la atención en los segmentos de micro y pequeña empresa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de control

En base a las cuatro perspectivas del tablero de control integrado: (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva de los clientes, (c) perspectiva de los procesos internos, y (d) perspectiva de innovación y aprendizaje, se han desarrollado cuatro indicadores de gestión básicos para el sector microfinanciero de las CMAC, realizando siete mediciones, las cuales se encuentran relacionados con los objetivos establecidos, para medir su eficacia y capacidad de cumplimiento dentro de los periodos establecidos (D'Alessio, 2008). Las tablas 30 y 31 muestran la participación de los créditos directos del sistema financiero nacional, en el cual se puede observar que las CMAC ocupan el segundo lugar y a nivel de las CMAC en Arequipa, las CMAC Arequipa ocupa el primer lugar en créditos y depósitos.

Tabla 30

Depósitos y Créditos por Oficina y Empresas Financieras

Empresas Financieras	Total Depósitos	%	Total Créditos	%
Banca Múltiple	2,587,729	66.28	3,123,099	65.13
Empresas Financieras	65,296	1.67	471,119	9.82
Cajas Municipales	1,094,757	28.04	864,891	18.04
Cajas Rurales	156,723	4.01	202,204	4.22
Edpymes	-	0.00	134,103	2.80
Total	3,904,505	100.00	4,795,416	100.00

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

Tabla 31

Depósitos y Créditos por Oficina y Empresa - Departamento de Arequipa

Empresas financieras	Total depósitos	Total créditos
CMAC Arequipa	1,000,121	733,289
CMAC Cusco	35,669	44,608
CMAC Ica	7,165	38,976
CMAC Piura	4,642	6,416
CMAC Sullana	30,897	15,768
CMAC Tacna	10,004	18,988
CMCP Lima	6,258	6,846
Total	1,094,757	864,891

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2011. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148

8.2 Tablero de control Integrado

El desarrollo de las estrategias debe estar sustentado en la visión, misión, y valores del sector, estas garantizarán el cumplimiento de una meta única y de conocimiento de todo el sector.

Tabla 32

Tablero de Control Integral

Visión	Ser líderes en soluciones financieras de Arequipa, en el año 2022, generando valor, desarrollo, y bienestar a los empresarios de la micro y pequeña empresa; a sus colaboradores y accionistas
Misión	Brindar soluciones financieras confiables y eficientes, para los microempresarios de Arequipa, con un equipo humano orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social de Arequipa.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso Honestidad Trabajo en Equipo Respeto Optimismo

Tabla 33

Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo a Largo Plazo	Medidas	Unidades
Perspectiva de Procesos Internos	Reducir el ratio de morosidad de 4.89% a 4.00%	Ratio de mora vencida	Cartera Atrasada/ Créditos Directos
Perspectiva Clientes	Incrementar la participación de mercado en 3%	Número de productos segmento microempresa y de consumo.	Número de productos/ año
Perspectiva Financiera	Incrementar el ROA de 2.61% a 3.21 %	ROA	Utilidad Neta/ Activo Promedio
Perspectiva Aprendizaje de la Organización	Reducir los gastos operativos de 58.38% a 50.00%	Gastos Operativos	Gastos de Operación / Margen Financiero Total

8.3 Mapa estratégico

Un mapa estratégico es un conjunto de relaciones de causa – efecto, que permite enlazar las cuatro perspectivas y dibuja la lógica de la estrategia de la empresa.

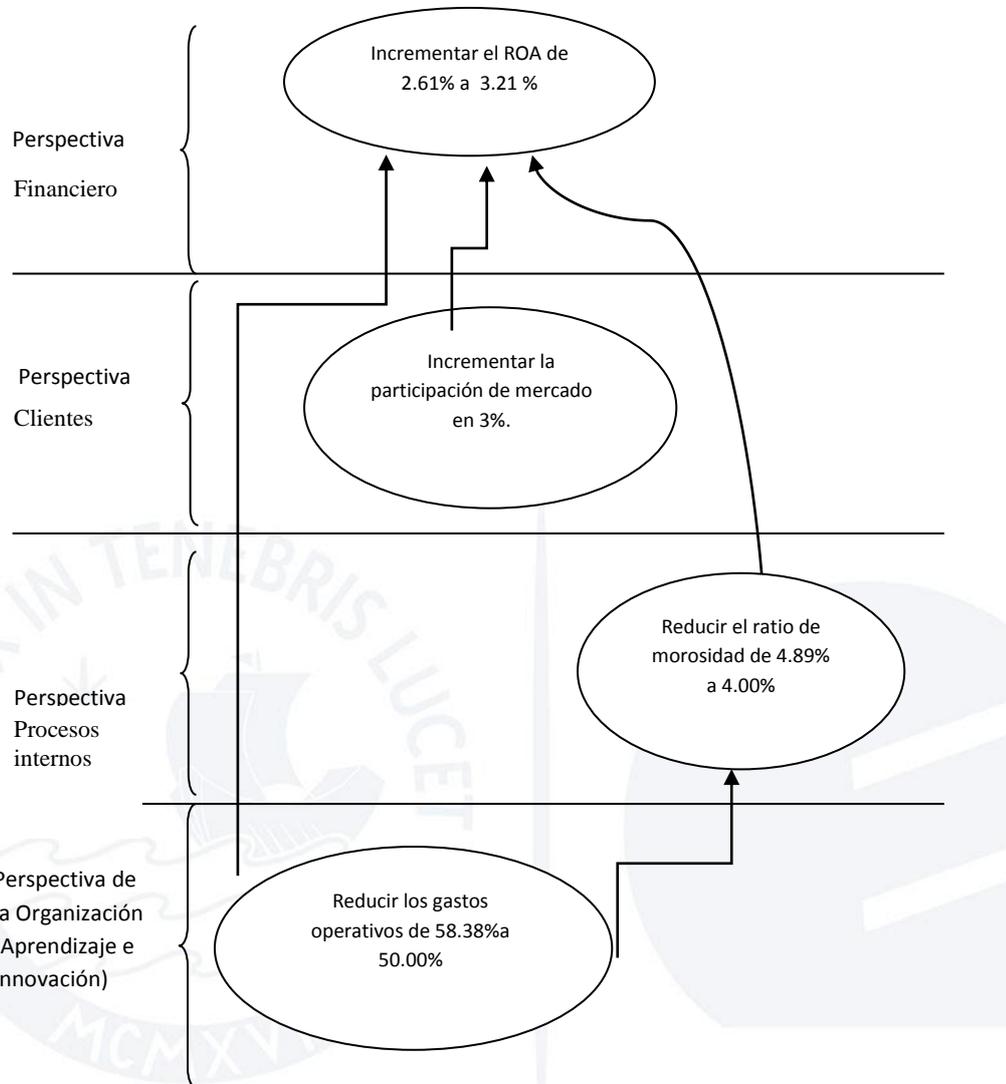


Figura 17. Mapa estratégico de las CMAC en Arequipa.

8.4 Conclusiones

Se han desarrollado básicamente cuatro indicadores de gestión en base a las cuatro perspectivas del tablero de control integrado, los cuales están relacionados con los OLP. El tablero de control integrado está sustentado en la visión, misión, y valores del sector de las microfinanzas.

Para incrementar la rentabilidad de los activos a más de 3.21%, debemos partir de la perspectiva de aprendizaje, como implementar programas de capacitación en evaluación crediticia, ejecutar estudios de mercado para crear productos rentables, posteriormente debemos enfocarnos en la perspectiva interna como reducir todo tipo de reproceso y mejoramiento los ratios de mora. Desde el punto de vista del cliente se debe crear un producto nuevo cada dos años en segmentos rentables, todo acompañado de una reducción de costos de fondeo, estandarizar el tema de sueldos e incentivos del personal productivo, incrementando la colocación de créditos en segmentos de microempresa, lo cual nos permitirá incrementar la participación de mercado. De esta forma, se podrá incrementar el ROA, pasando de 2.61% a 3.21%.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Microfinanzas de Arequipa

9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanzas de Arequipa

Hablar de microfinanzas en Arequipa significa referirse especialmente a las cajas municipales de ahorro y crédito que operan en esta región y en especial a la Caja Municipal de Arequipa. La CMAC Arequipa fue la primera entidad financiera en otorgar estos créditos en la ciudad. Sus actividades se iniciaron en el año 1986 y los productos que ofrece son de lo más diversos: (a) créditos MES, (b) crédito de consumo, y (d) los créditos comerciales (Memoria Anual CMAC Arequipa, 2010).

En Arequipa se han instalado 20 entidades financieras reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP, otorgando estos tipos de créditos, así tenemos:

1. Banco de Crédito del Perú
2. Banco Continental
3. Banco Interbank
4. Banco Scotiabank
5. Banco Mi Banco
6. Banco Financiero
7. Banco de Comercio
8. Financiera CrediScotia
9. Financiera Crear
10. Financiera Edyficar
11. Edpyme Nueva Visión;
12. EdpymeProempresa
13. CMAC Arequipa
14. CMAC Cusco
15. CMAC Sullana

16. CMAC Piura
17. CMAC Tacna
18. Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente
19. Caja Rural de Ahorro y Crédito Credinka.
20. Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur S.A.

También se encuentran entidades no reguladas por la SBS, como las siguientes:

1. ONG Adra Perú
2. ONG Fondesurco
3. ONG Pro Mujer

9.2 Análisis de Porter de las Cinco Fuerzas para el Sector Microfinanzas de Arequipa

Según este modelo, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos, conforme se puede apreciar en la siguiente figura.



Figura 18. Las Cinco Fuerzas de Porter.
 Adaptado de “Estrategia Competitiva”, por Michael Porter (Porter), 1982.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores, y sin sustitutos importantes. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Porter, 1982).

9.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector de las microfinanzas en el país y en Arequipa, en los últimos años, ha mostrado un desarrollo muy dinámico. Las instituciones de microfinanzas se han multiplicado en todo el país y sobre todo las CMAC disputan palmo a palmo los mercados locales de todo el país. Arequipa no ha sido la excepción. Las barreras de entrada a este mercado, desafortunadamente para las empresas que ya se encuentran en el mismo, son fáciles de superar y en esta línea son los grandes bancos, que por muchos años no prestaron mayor atención al sector de PYMES y MIPES, quienes se han dado cuenta que este es un segmento con grandes posibilidades para ampliar su mercado, sin mayores esfuerzos. De hecho, el Banco de Crédito ya tiene captada una buena porción del sector microfinanzas y la CMAC Arequipa, es quien mejor resiste a esa amenaza con estrategias que por ahora le permite predominar en el mercado de esta parte del país.

9.2.2 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El ingreso de productos sustitutos en el mercado de las microfinanzas es una verdadera amenaza para los actores que participan en este mercado, porque en términos generales los productos que ofertan las empresas del sector no muestran grandes diferencias entre ellos. De todos modos, se reconoce que algunas empresas realizan esfuerzos por diferenciar sus productos, pero la amenaza persiste. Como principales barreras para enfrentar

esta amenaza se trabaja con estrategias relacionadas con montos y plazos mayores, menores tasas de interés, y la flexibilización de requisitos para obtener un crédito.

9.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El sector micro financiero utiliza numerosos proveedores de insumos, equipos, y productos diversos, para proporcionar el soporte necesario a la infraestructura administrativa, de negocios, operacional, y de tecnología. Sin embargo, la capacidad de negociación de los proveedores es reducida, porque no están organizados ni concentrados, como para constituir un factor limitante para la competitividad del sector. Las materias primas, productos que demanda el sector son variados, diversos y fácilmente sustituibles, y los proveedores, si bien son abundantes y de diversos tamaños, no están organizados como para afectar el posicionamiento de las empresas del sector. Se puede decir que la oferta supera la demanda, por lo cual los precios se mantienen dentro de rangos razonables, en beneficio de los clientes.

Por lo anterior, se considera, que desde el punto de vista de esta fuerza, el mercado de este sector, es atractivo. La excepción podría ser los proveedores de recursos de capital, en la medida que parte del fondeo para las CMAC es más caro que para los bancos, ya que estas últimas, tienen que pagar más por las captaciones, lo cual las hace menos rentables; porque ante la excesiva oferta de entidades financieras, los precios de los servicios se estandarizan más.

9.2.4 Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores o clientes del sector micro financiero de Arequipa son pequeños y microempresarios. Si bien son sensibles al precio de los productos que se les ofrece, generalmente actúan de manera individual. Por tanto, su poder de negociación es débil. A favor de los clientes, se puede considerar la estandarización relativa de los productos que ofrece el mercado. En este aspecto, el cliente puede decidir entre varias opciones, con algunas diferencias, pero que en general, pueden atender sus exigencias.

En favor de las empresas del sector, se puede mencionar el hecho que los clientes cada vez se informan mejor y pueden identificar un nombre o marca; con lo que las CMAC mejor posicionadas están en ventaja, frente a los nuevos competidores.

9.2.5 Rivalidad entre competidores existentes

Según Porter, la rivalidad entre competidores existentes es la quinta fuerza del modelo, viene a ser como el resultado de la combinación de las cuatro fuerzas antes analizadas. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, generalmente para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger de esta manera su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores para el caso del sector micro financiero de Arequipa, están los siguientes:

1. Concentración de empresas: es un gran número de empresas las que compiten en el mercado micro financiero de Arequipa. Se trata de un mercado atomizado, lo que favorece la competencia.
2. Diversidad de los competidores: definitivamente se observa que hay diferencias de origen, objetivos, costos, y estrategias en las empresas que operan en el mercado arequipeño, lo cual también favorece la rivalidad entre empresas.
3. Costos fijos elevados: son mayores para las instituciones de microfinanzas, que para los bancos.
4. Diferenciación entre productos, no es alta.
5. Costos de cambio, de un producto a otro, no son altos.
6. Grupos empresariales, no son muchos, pero si se puede identificar algunos, como el del BCP.

7. Crecimiento de la demanda: existe una demanda insatisfecha, cuyo e crecimiento es lento pero sostenido, lo que favorece a la rivalidad entre competidores.
8. Barreras de salida: con costos bajos, lo que facilita el retiro del mercado.
9. Equilibrio entre capacidad y producción: sí existe diferencias, sobre todo en las empresas más pequeñas.
10. Efectos de demostración: también es posible observar que las empresas, sobre todo los bancos, hacen esfuerzos por incursionar en este importante mercado.

9.3 Identificación de las Ventajas Competitivas de las CMAC de Arequipa

Las ventajas competitivas que manejan las CMAC de Arequipa descansan en las siguientes estrategias (Trivelli, 2006):

1. Competencia por diferenciación de producto y servicio, consiste en ofrecer montos y plazos mayores, menores costos de transacción, pero sin incidir tanto en la tasa de interés.
2. Competencia por precios en los sectores más consolidados y atractivos.
3. Diferenciación significativa de las tasas de interés del microcrédito por tamaño de las operaciones y riesgo del cliente.
4. La flexibilización de los requerimientos de garantías y requisitos de documentos, se otorgan créditos hasta por 5,714 dólares americanos con el respaldo de una simple declaración jurada de patrimonio.
5. Tendencia a alargar los plazos del préstamo.
6. Incremento de los montos financiados.
7. Frecuencia de los clientes compartidos por dos o tres entidades.

8. Otorgamiento de financiamientos para que un cliente cancele su deuda con una institución de microfinanzas y se convierta en cliente exclusivo de otra, con lo que se beneficia de una menor tasa.

A partir de las estrategias desarrolladas, cada CMAC elabora sus propias ventajas competitivas. Tomando como referencia a la CMAC Arequipa, que concentra el 58.69% del total del saldo de colocaciones netas de la región, las ventajas competitivas frente a la competencia son:

1. Dispone de una sólida base patrimonial y una estructura de costos óptima para desarrollar el crédito a las PYME, lo que la consolida como líder del mercado. Las demás instituciones tienen menos tiempo en el mercado, no sostienen un volumen de cartera importante como para representar una competencia directa y algunas no han desarrollado la tecnología crediticia adecuada, por lo que presentan diferentes estructuras de costos.
2. Tendencia hacia una diferenciación por el servicio y no tanto por el precio, en vista que las tasas del mercado tienden a aplanarse.
3. Existe una distinción clara entre la CMAC Arequipa y el resto de participantes en el mercado en cuanto a la estructura de costos y el tamaño de las empresas, lo que se ve reflejado en sus distintos niveles de rentabilidad.
4. En lo que se refiere a la tasa activa, la realidad del mercado a través de los años demuestra que el líder regional establece un precio base que sirve de orientación a los seguidores, los que generalmente recargan la tasa de acuerdo con sus propias estrategias competitivas. Por tanto, la primera señal emitida al consumidor es un precio muy similar al ofertado por la CMAC Arequipa.
5. La promoción del crédito PYME se realiza especificando la tasa efectiva mensual conjuntamente con mensajes sobre el abaratamiento del costo de transacción del

préstamo; es decir, en la mayoría de los casos se promociona un crédito rápido y sin mucha documentación ni requisitos.

6. La tasa que oferta la CMAC Arequipa, junto con los demás requisitos y condiciones, no ha variado significativamente durante los últimos años y siempre sobre esta base las demás fijan un precio mayor o igual. Este hecho demuestra que en este mercado, los seguidores aceptan el precio ofertado por el líder y no utilizan una estrategia de competencia ofreciendo menores precios, lo cual posibilita la obtención de beneficios extraordinarios para una buena porción de los participantes en este mercado.

9.4 Identificación de Aspectos Estratégicos de la CMAC Arequipa

Se ha señalado que el mercado de microcrédito en Arequipa constituye el más maduro del Perú y permite predecir las tendencias que se plasmarán posteriormente en el resto del país (Portocarrero & Byrne, 2004). Por esta razón, se escogió a esta región y a la CMAC Arequipa, líder del mercado, para explicar las estrategias competitivas adoptadas por las diversas instituciones de microfinanzas.

9.4.1 Mantenimiento de una tasa activa elevada

La estrategia de la CMAC Arequipa de mantener una tasa activa elevada alrededor de 41% le ha permitido lograr beneficios extraordinarios en los últimos años, lo que se demuestra en un ROE de 52.48% en diciembre de 2010. Si bien esta estrategia ha permitido el ingreso de varios participantes en el mercado, lo que ha erosionado lentamente la participación de la CMAC, del 100% al 58.69%, también ha sido aprovechada por esta entidad para reforzar su nivel patrimonial y desarrollar una tecnología crediticia eficiente, lo cual constituye la principal barrera frente a la entrada de una institución que le quiera hacer una competencia directa, ya sea en precios o servicios.

Esta estrategia puede descansar en la racionalidad maximizadora de beneficios. Es de esperar que la CMAC Arequipa intuya que la demanda de créditos de este tipo sea inelástica, por el alto rendimiento que tiene la oportuna oferta de fondos en los pequeños negocios. Por tanto, reducir el precio no incrementaría significativamente la demanda.

También es importante subrayar que la alta rentabilidad alcanzada por la CMAC no ha debilitado los incentivos para lograr mayores niveles de eficiencia. La búsqueda de una permanente racionalización de los costos operativos consolida la ventaja de la Caja frente a los competidores y le permite mantener altas utilidades que resultan indispensables para ampliar la base patrimonial ante la precaria situación financiera del propietario municipal. A la vez, el mayor patrimonio sustenta el crecimiento de las operaciones y amplía la esfera de influencia de la dirección y la gerencia de la entidad, factores importantes en una empresa del sector público.

9.4.2 Fijación del precio de sus productos antes que la competencia

La segunda estrategia competitiva adoptada por la CMAC Arequipa es fijar el precio. Ésta fue respetada por los demás participantes en el mercado, ya que existe una diferencia importante en el nivel patrimonial y en la estructura o en el desarrollo de la función de costos como para soportar una guerra de precios desatada por la competencia.

Sin embargo, como se puede intuir del mercado, esta estrategia no es sostenible en el mediano plazo, pues mientras que la CMAC ha alcanzado el punto mínimo de los costos medios, los seguidores empiezan a aprovechar las economías de escala y algunos competidores de similar tamaño —líderes de otra región— han entrado a disputar el mercado. Por ello, es de esperar que las tasas bajen y se aproximen al nivel de los costos medios, con lo que mejoraría el bienestar social.

9.4.3 Reducción paulatina de las tasas de interés

Considerando la estrategia anterior, se puede observar que si bien el precio establecido por la CMAC Arequipa no impide por completo la competencia, sólo permite subsistir, como en competencia perfecta, a los seguidores más ineficientes. Lo cual limita sus posibilidades de expansión a éstos y protege la porción mayoritaria de la CMAC en el mercado. Por esta razón, con la entrada de nuevos participantes en el mercado y la reducción paulatina de las tasas activas, se eliminaría a los proveedores menos eficientes.

Adicionalmente, a las estrategias mencionadas, se debe añadir el equilibrio actual del mercado que permite la convivencia de proveedores que ofrecen el mismo producto a diferentes precios. Este es el caso de las tasas ofrecidas por encima del nivel de la CMAC Arequipa, como CrediScotia y Financiera Solución. Lo cual puede explicarse por dos factores centrales. Por un lado, la falta de transparencia de las condiciones del crédito de estas entidades, que venden agresivamente los préstamos otorgados, subrayando su rapidez y la facilidad de los requisitos exigidos, pero sin revelar su costo efectivo; y por otro lado, también influye la estrategia de los clientes de diversificar sus fuentes de fondeo, utilizando un crédito más caro como alternativa en caso de que la fuente principal demore o no pueda desembolsarle el capital requerido en el momento oportuno. Asimismo, se observa que muchas entidades compran la deuda de los clientes que tienen un buen historial crediticio con otra institución como estrategia de crecimiento, por lo que el prestatario puede verse incentivado a sostener más de una deuda a la vez, una más cara que la otra, para presionar a los proveedores a mejorar sus ofertas.

Las barreras para el ingreso de nuevos competidores son bajas, ya que en la actualidad el gobierno peruano no ha puesto restricción alguna para la creación de nuevas entidades financieras, tanto con capitales nacionales y extranjeros. Referente al poder de negociación, el de los clientes es fuerte, debido a que en el mercado de microfinanzas existen empresas

especializadas con productos similares o sustitutos y en cuanto al poder de negociación de los proveedores, es débil; debido a la gran oferta de entidades financieras.

Entre las principales ventajas competitivas de la CMAC Arequipa están: competencia por diferenciación de producto y servicio, y competencia por precios en los sectores más consolidados y atractivos, la diferenciación significativa de las tasas de interés del microcrédito por tamaño de las operaciones y riesgo del cliente, y la flexibilización de los requerimientos de garantías y requisitos de documentos. Se han identificado tres aspectos estratégicos de la CMAC Arequipa para el manejo de las microfinanzas: mantenimiento de una tasa activa elevada, fijación de precios de sus productos antes que la competencia y reducción paulatina de las tasas activas. En consecuencia, no se puede decir que exista un clúster de las microfinanzas en Arequipa.

9.5 Conclusiones

De análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que las barreras de ingreso al mercado microfinanciero son mínimas, pues cada vez continúan ingresando nuevos competidores, el ingreso de sustitutos es una amenaza latente, a diferencia de los bancos para todas las demás microfinancieras en costo de fondeo es mas caro, lo cual es una limitante, el poder de negociación con los compradores es mínimo ya que la mayoría apuesta por quien le ofrezca menor precio, y es ahí donde las CMAC tienen que trabajar con programas de idealización con los clientes y/o reducción de gastos innecesarios.

Las ventajas competitivas de las CMAC en Arequipa descansan en las estrategias de competencia por diferenciación de producto y servicio, por precios, y tasas de interés, flexibilización documentaria, por plazos acordes con las necesidades de sus clientes, etc. Los aspectos estratégicos de la CMAC Arequipa, al ser la CMAC líder de la zona, la tasa de interés adecuada a cada tipo de cliente, fijación anticipada de precios, y reducción paulatina de sus tasas de interés.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se mencionaran las conclusiones finales a las que se llegaron después del desarrollo de este documento, las cuales surgen de un análisis minucioso del sector microfinanciero de las diferentes CMAC que operan en el departamento de Arequipa. A su vez, sobre la base del conocimiento recogido se plantearán las recomendaciones que se espera sirvan para un mejor desarrollo de las actividades de las CMAC en Arequipa.

10.1 Plan Estratégico Integral



Tabla 34

Plan Estratégico Integral

		Visión						
		Ser líderes en soluciones financieras de Arequipa, en el año 2022, generando valor, desarrollo, y bienestar a los empresarios de la micro y pequeña empresa; a sus colaboradores y accionistas						
		Objetivos a largo plazo						
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas		
Estrategias		Reducir los gastos operativos de 58.38% a 50.00 %	Disminuir ratio de morosidad de 4.89% a 4.00% (Cartera Atrasada / Créditos Directos (%))	Incrementar el ROA en 2.61 % a más de 3.21% .	Incrementar la participación de mercado en 3%, actualmente la participación de créditos directos es del			
Misión	Brindar soluciones financieras confiables y eficientes, para los microempresarios de Arequipa, con un equipo humano orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social de Arequipa.	E1: Desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio		X	X	Buscar nuevos nichos de mercado para el segmento microempresa, que es el más rentable y masivo, en áreas aun no atendidas. Mantener constantemente capacitado y entrenado al personal del área de negocios Enfocarse en segmentos específicos y atenderlos según sus necesidades		
		E7: Penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa y de consumo		X	X	Otorgar a los nuevos productos características de facilidad de uso, seguridad y de alta disponibilidad Incrementar esfuerzo comercial con la fuerzas de ventas y recursos actuales a través de campañas y tasas Utilización del benchmarking Definir segmentos de atención y crear productos enfocados		
		E8: Evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos		X			Reestructurar los diferentes procesos operativos, tecnificar procesos en productos y Revisar y establecer tamaño óptimo de cartera por analista Implementar rentabilidad por agencia Aprovechar diferentes canales de distribución propios y alianzas con otras instituciones financieras que permitan ampliar cobertura y disminución de costos	
		E14: Reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera			X	X	Programa de capacitación en evaluación cualitativa y cuantitativa Establecer herramientas de cobranza preventiva y correctiva Establecer programa de incentivos por productividad y contención de mora temprana Estandarizar salarios con incentivos variables	
				OCP12 Incrementar rentabilidad por agencia en 5% y en zonas geográficas distantes en los próximos dos años		OCP32 Reducir costos de fondeo en un 5% en los siguientes 3 años		
				OCP22 Estandarizar salarios con 50% básico y 50% de variables, a través de programas de incentivos por productividad y contención de mora temprana cada dos años		OCP31 Incrementar colocación de créditos en segmento microempresa en un 20%		
Perspectivas	Financiera / Valor							
	Cliente / Mercado					OCP41 Crear un nuevo productos segmentos más rentables (microempresa) cada cuatro años		
	Interna / Procesos	OCP11 Reducir en 10% los procesos del personal administrativo en los siguientes dos años				OCP41 Crear un nuevo producto de segmentos más rentables (microempresa) cada dos años		
	Desarrollo y aprendizaje de la organización			OCP21 Implementar Programa de capacitación en evaluación cada 2 años, superar el 200% a las horas existentes				

10.2 Conclusiones

El talento humano que tienen las Cajas Municipales es uno de los factores de éxito que ha ayudado a su posicionamiento. Cada CMAC ha creado su propia escuela de analistas, cuyo objetivo es transferir el conocimiento y su propia tecnología crediticia; reforzando de este modo la cultura organizacional.

Para realizar el presente PEA se planteó el futuro deseado y formulo el negocio actual de las CMAC considerando los valores que servirán de guía. La visión planteada para alcanzar en el lapso de 10 años es “Ser líderes en soluciones financieras de Arequipa, en el año 2022, generando valor, desarrollo, y bienestar a los empresarios de la micro y pequeña empresa; a sus colaboradores, y accionistas”; la cual será medida a través de los reportes de la SBS. La misión es: “Brindar soluciones financieras confiables y eficientes, para los microempresarios de Arequipa, con un equipo humano orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social de Arequipa”. Para el correcto desempeño de las CMAC se han planteado pilares basados en valores como compromiso, honestidad, trabajo en equipo, respeto, y optimismo. También se han formulado cinco pilares éticos.

Del análisis PESTE se ha obtenido la matriz EFE, la cual presenta amenazas y oportunidades. Las amenazas de la CMAC, producto del presente, PEA son: (a) ingreso agresivo de nuevas entidades financieras, (b) incremento en el nivel de morosidad del sistema financiero, (c) microempresarios están arraigados a la informalidad, (d) sobreendeudamiento financiero, y (e) la banca tradicional cuenta con canales de atención más eficientes y con mayor cobertura. Las oportunidades de las CMAC en Arequipa obtenidas en el presente PEA son: (a) crecimiento económico sostenido en la región Arequipa, (b) crecimiento sostenido del PBI en el Perú, (c) incremento en el nacimiento y crecimiento de Pymes y Mypes en la región Arequipa, (d) Perú es considerado país atractivo para las microfinanzas, (f) leyes

adecuadas que facilitan la formalización y bancarización de los microempresarios, (g) la Ley 29523 - Mejora de competitividad de las CMAC del Perú, (h) la tendencia de inclusión social en las actividades económicas del país, y (i) la gran mayoría de microempresarios aún son regionalistas.

Según el modelo de la estrategia competitiva, las barreras de entrada de nuevos competidores, es baja o casi nula, por lo mismo cada vez se incrementa la competencia logrado ser una amenaza y según el análisis la atractividad de la industria de las microfinanzas es 110, lo cual es aceptable, básicamente por el potencial de crecimiento y rentabilidad.

Por otro lado, se ha analizado la matriz MPC y MPR, identificando los factores críticos de éxito para los principales competidores de las CMAC en Arequipa y a nivel países externos, dando como resultado que se encuentra entre las mejores posiciones competitivas.

Una vez realizado el análisis interno AMOFHIT de las CMAC en Arequipa se han obtenido cinco fortalezas y siete debilidades, los cuales servirán de base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Las fortalezas de la CMAC en el presente PEA son: (a) especialistas en productos microfinancieros para los diferentes sectores económicos, (b) mayor conocimiento y experiencia del mercado de las microfinanzas, (c) tecnología crediticia óptima para las microfinanzas, (d) buen posicionamiento de la marca CMAC dentro del sistema financiero (solidez, rapidez y costo bajo), y (f) personal capacitado con experiencia en microfinanzas. Las debilidades de la CMAC, producto del presente PEA son: (a) incremento de cartera morosa de las CMAC, (b) poca cobertura de CMAC en otros lugares del país, (c) insuficientes canales de atención, (d) alta rotación de personal en el área comercial, (e) la actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones, (f) ineficientes campañas publicitarias, y (g) falta de respaldo patrimonial que

pueda apalancar el crecimiento. Los factores determinantes de éxito fueron evaluados en la matriz EFI dando como resultado que las CMAC tienen en una posición interna fuerte.

En la matriz de Intereses se ha determinado que existen intereses en común y opuestos. Por otro lado, se ha propuesto básicamente cuatro objetivos medibles a largo plazo, en un horizonte de tiempo de 10 años, los cuales permitirán cumplir la visión propuesta, para las cuales se desarrollara acciones, objetivos a corto plazo y estrategias.

Durante el proceso estratégico se ha considerado como insumo a las matrices EFE y EFI para elaborar la matriz FODA, generando 14 estrategias; la matriz PEYEA, IE, y GE se han permitido sugerir y retroalimentar las estrategias planteadas en la matriz FODA. Con la matriz de decisión se han evaluado a todas las estrategias, quedando como cuatro estrategias retenidas: (a) E1: desarrollo de nuevos mercados, captando nuevos clientes en base al asesoramiento de sus planes de negocio; (b) E7: penetración de mercado, enfocando el esfuerzo comercial en colocación de créditos dirigidos a la microempresa y de consumo; (c) E8: evaluación de la estructura organizacional, con el objetivo de flexibilizar la toma de decisiones y reducir gastos operativos; y (d) E14: reforzar la evaluación de los créditos, para obtener una mejor calidad de cartera. Las estrategias retenidas pasaron satisfactoriamente la calificación de la matriz de Rumelt y la de Ética, es decir no atentan contra los derechos humanos ni la justicia. Según la matriz de estrategias versus OLP, cada estrategia permite cumplir con los OLP.

Para la implementación de la estrategia por cada OLP se han planteado siete objetivos de corto plazo y estos a su vez se han desglosado en acciones concretas que aseguren el cumplimiento de la visión. Para el cumplimiento de los OCP se requiere asignar recursos financieros, tecnológicos, y humanos, siendo este último el más valioso por lo mismo se debe prestar énfasis especial. Asimismo, es necesario establecer políticas para determinar los

lineamientos para el logro de cada estrategia. Una política importante es realizar *benchmarking* y redireccionar la atención en los segmentos de micro y pequeña empresa.

Se han desarrollado básicamente cuatro indicadores de gestión en base a las cuatro perspectivas del tablero de control integrado, las cuales están relacionadas con los OLP. El tablero está sustentado en la visión, misión, y valores del sector de las microfinanzas.

Para incrementar la rentabilidad de los activos a más de 3.21%, debemos partir de la perspectiva de aprendizaje, como implementar programas de capacitación en evaluación crediticia, ejecutar estudios de mercado para crear productos rentables, posteriormente debemos enfocarnos en la perspectiva interna como reducir todo tipo de reprocesos y mejoramiento los ratios de mora. Desde el punto de vista del cliente se debe crear un producto nuevo cada dos años en segmentos rentables, todo acompañado de una reducción de costos de fondeo, estandarizar el tema de sueldos e incentivos del personal productivo, incrementando la colocación de créditos en segmentos de microempresa, de esta forma se podrá incrementar la participación de mercado.

De análisis de las cinco fuerzas de Porter se concluye que las barreras de ingreso al mercado microfinanciero son mínimas, pues cada vez continúan ingresando nuevos competidores, el ingreso de sustitutos es una amenaza latente, a diferencia de los bancos para todas las demás microfinancieras en costo de fondeo es más caro, lo cual es una limitante, el poder de negociación con los compradores es mínimo ya que la mayoría apuesta por quien le ofrezca menor precio y es ahí donde las CMAC tienen que trabajar con programas de idealización con los clientes y/o reducción de gastos innecesarios.

Las ventajas competitivas de las CMAC en Arequipa descansan en las estrategias de competencia por diferenciación de producto y servicio, por precios, y tasas de interés, flexibilización documentaria, por plazos acordes con las necesidades de sus clientes, etc. En Arequipa, la CMAC más representativa y líder en el sector de la micro y pequeña empresa es

la CMAC Arequipa, a la vez es la más antigua institución de microfinanzas del mercado y concentra el 91.13% del total del saldo de colocaciones y el 80.67% en depósitos.

10.3 Recomendaciones

El directorio de las diferentes CMAC debería orientar sus esfuerzos en flexibilizar la estructura organizacional, implementando una Gerencia General reemplazando paulatinamente a la Gerencia Mancomunada, se requiere flexibilizar las decisiones gerenciales y la unificación de criterios, para hacer una empresa eficiente y preparada para un crecimiento sostenido.

Las CMAC a través de su área de Investigación y Desarrollo, deben continuar con el desarrollo de nuevos productos financieros para los clientes de los sectores de micro y pequeña empresa, con el propósito de generar la máxima rentabilidad, continuar con la relación comercial incrementando la eficiencia.

Las principales CMAC, con mayor participación en el mercado financiero de sur, deberían proponer el proyecto de la fusión de capaz de competir con los actores de la banca tradicional en el segmento de microcréditos, acompañar a sus clientes en desarrollo en sus necesidades de financiamiento de acuerdo a su crecimiento, buscar posicionamiento a través de sumar experiencias de sus colaboradores, de su tecnología crediticia, de sus tasas de interés competitivas, de sus sistemas de información y sobretodo de la suma de su patrimonio.

La FEPCMAC debería proponer el ingreso y cotización de las acciones de la Cajas Municipales a la Bolsa de Valores de Lima. Este hecho incrementaría la confianza de los inversores y usuarios en general, además de ser una de las formas más eficientes de apalancarse a tasas competitivas, es importante recordar que las CMAC más representativas realizaron una emisión de bonos que les ha permitido recaudar fondos a una mejor tasa y plazo.

Las CMAC deberían permitir el ingreso de accionistas privados para incrementar su patrimonio y mejorar sus indicadores de gestión, con ello incorporar tecnología para crear productos acorde con el mercado financiero.

Se recomienda que sobre la forma de promocionar sus productos y servicios, los lineamientos de marketing de las diferentes CMAC deberían recurrir a promociones de carácter amplio y no solo enfocado en temas regionales de acuerdo al origen de la institución, la expansión de estas entidades en las principales capitales de región les otorga un carácter nacional por ello el concepto de integración es importante para los usuarios al momento de decidir por alguna institución para tomar algún crédito.

Reforzar el conocimiento de sus analistas en la evaluación de los créditos y de sus clientes, para obtener una mejor calidad de cartera y rentabilidad; muchas de esas empresas dentro de sus planes de trabajo de recursos humanos tienen claro que deben reforzar sus planes de fidelización y retención del talento humano, los planes estratégicos apuntan al desarrollo de sus colaboradores a través de desarrollo de competencias y vincularlo con la medición de desempeño; para obtener personal de alto rendimiento. Una forma de medir la aplicación de esta estrategia sería la reducción del índice de rotación de personal y aplicar al programa Mejor Empresa para Trabajar (Great Place to Work), cuya certificación se basa en tres pilares:

1. Confianza en las personas para las que trabajan.
2. Sienten orgullo de los que hacen.
3. Disfrutan de las personas que trabajan.

10.4 Futuro de las CMAC

Según el Banco Interamericano de Desarrollo BID, el Perú es el país con el mejor entorno de negocios para las microfinanzas a nivel mundial, lo cual refleja el enorme

potencial que tiene nuestro país para el desarrollo de las actividades de las CMAC en Arequipa (CMAC Arequipa, 2011).

El Perú durante los últimos años viene creciendo a un ritmo positivo, lo cual muestra buenos indicadores macroeconómicos. El crecimiento del Perú se refleja en el Producto Bruto Interno (PBI), que viene creciendo durante la última década a un ritmo de 6.38% anual. Durante el 2011, el PBI mostró un crecimiento importante de 6.91%. Asimismo, el sistema financiero peruano viene mostrando una franca recuperación a partir del año 2010, luego de que la crisis financiera internacional afectara el mercado financiero. Al cierre del año 2011, los créditos directos sumaron S/. 151,612 millones, lo que representa un crecimiento de 17.5% respecto al 2010. Por otro lado, los depósitos ascendieron a S/. 157,867 millones, lo que equivale a un crecimiento de 8.9% anual.

Sin embargo, de acuerdo a Vilela, M. (2010), para el futuro sostenible de las Cajas Municipales como empresas del sistema microfinanciero, hoy en día, ven acercarse con fuerza desmedida a las Edpymes, transformadas en financieras y las Cajas Rurales “reloaded” con capitales foráneos, ávidas de tomar la posta de la hegemonía del sistema microfinanciero regulado. Y es que, a su modo de ver, son tres los factores principales que podrán sustentar el futuro despegue sostenible de las CMAC, a saber: institucionalidad, reforzamiento patrimonial y el salto tecnológico.

En conclusión, podemos afirmar que sí existe un futuro promisorio para el segmento de las microfinanzas, sin embargo las CMAC deben tener un interés especial en estudiar la posibilidad de permitir el ingreso de accionistas privados y buscar alianzas que mejoren su gestión y no las pongan en peligro como se observa en algunas de las 12 CMAC existentes.

Referencias

- Aguilar, Calvo, & Lara.(1954).*Convenio sobre zona especial fronteriza marítima*.
Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2008/seguimiento-demanda-peruana/documentos/ConvenioZonaEspecialFronterizaMaritima1954.pdf>
- Babson College. (2007). *Global entrepreneurship monitor*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2009). *Perú posee el mejor clima de negocios para las microfinanzas*. Recuperado el <http://gestion.pe/noticia/348711/peru-lidera-indice-global-clima-negocios>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2011). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2011/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2011.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2011). *Informe de coyuntura y estadísticas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/sucursales/arequipa/arequipa.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2011). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Mundial (BM). (2011). *Datos sector financiero*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/tema/sector-financiero>
- Bentham, J. (1832). *Historia de las cajas de ahorro españolas*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_las_cajas_de_ahorros_espa%C3%B1olas

- Burneo, K.(2011, 30 de junio).Unos 2.3 millones de microempresas no acceden a créditos. *La Republica*. Recuperado <http://www.larepublica.pe/30-07-2011/kurt-burneo-unos-23-millones-de-microempresas-no-acceden-creditos>
- Class Asociados S.A. (2012). *Fundamento de clasificación de riesgo – Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana S.A*. Recuperado de <http://www.classrating.com/Sullana.pdf>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa SA (CMAC Arequipa). (2010). *Memoria Anual 2010*. Recuperado de http://www.conasev.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=C5C211556BA0D7D7A653FD274BC70E7606F7501009
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa SA (CMAC Arequipa). (2011). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de http://www.conasev.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=C5C211556BA0D7D7A653FD274BC70E7606F7501009
- Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCPL), (2011). *Antecedentes*. Recuperado de <http://www.cajametropolitana.com.pe/default.asp?pag=empresa>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). (2007). *Propuesta: Plan nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica para el desarrollo productivo y social sostenible 2008-2012*. Recuperado de <http://www.concytec.gob.pe/sinacyt/doc/plancteimedianoplazo.pdf>
- Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa – COPEME (2011). *Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas*. Recuperado de http://www.copeme.org.pe/images/reporte_microfinanzas/2011/reporte_copeme_imfs_diciembre2011.pdf

- Cueto, A. (2010, 1 de mayo). Cajas municipales son una buena opción para ahorrar. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/470275/noticia-cajas-municipales-son-buena-opcion-ahorrar>
- D'Alessio F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Prentice Hall.
- Dark, A., Gutiérrez, J., Jáuregui, J., & Merino, R. (2009). *Lineamientos estratégicos para el desarrollo de la marca anchoveta peruana*. (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Decreto Ley 23039. Se Crean Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en Concejos Provinciales del País. Presidencia de la República del Perú. (1980).
- Decreto Ley 25868. Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual –INDECOPI. Presidencia de la República del Perú. (1992).
- Decreto Supremo N° 157 – 90 EF. Funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Presidencia de la República del Perú. (1990).
- Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo DNMYPE (2002). *Análisis de la informalidad de las MYPE en el distrito de Bambamarca*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos89/analisis-informalidad-mypes-distrito-bambamarca/analisis-informalidad-mypes-distrito-bambamarca.shtml>
- Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC). (2010). *Memoria anual 2010*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/memoria2010/>
- ILO Cataloging in publication data. (2009). *Tendencias mundiales del empleo: Enero 2009*. Ginebra: Organización Internacional del trabajo.

- INCAE Business School. (2010). *Lanzamiento del informe global de competitividad 2009-2010 del foro económico mundial*. Recuperado de https://www.incae.edu/ES/clacds/WebsiteWEF/index_files/GCR_2009-2010_WEF_Guatemala_v-Final.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Perú: Censos nacionales 2007, XXI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>
- Jiménez, A. (2010). *La infraestructura que nos falta*. Recuperado de http://laindustria.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=14787&Itemid=10
- Ley N° 29523. Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú. Congreso de la República del Perú. (2010).
- Ley General 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia Banca y Seguros(SBS). (2009).
- Machu Picchu Travel. (2010). *Machu Picchu: "La ciudad perdida de los Incas" Una de las 7 maravillas del mundo*. Recuperado de <http://www.machupicchu.biz/modules/news/article.php?storyid=30>
- Ministerio de la Producción del Perú. (2011). *Estadísticas pesca y manufactura: Micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2010). *Lineamientos de la política exterior peruana*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

- Ministro Pérez sobre la denominación de origen del pisco: "Gana lo que el consumidor decida"(2010,21 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/noticia/465149/ministro-perez-sobre-denominacion-origen-pisco-gana-lo-que-consumidor-decida>.
- Molina, E & Regalado, F. (2010). *Las relaciones económicas América Latina-China la post crisis*. Recuperado de <http://www.igadi.org/index.html>
- Nueva Sociedad (NUSO). (2008). *América Latina: Estrategias para enfrentar los retos de la globalización*. Recuperado de http://www.nuso.org/upload/articulos/3512_1.pdf
- Pacific Credit Rating. (2010) *Informe sectorial sector microfinanzas en el Perú*. (PRC Publicación N°19). Recuperado de <http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/publicacion19.pdf>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México, D.F, México: Continental.
- Produce lanzará agresiva promoción para microempresas y pequeñas empresas. (2011, Agosto). *Asesor empresarial*. Recuperado de <http://www.asesorempresarial.com/web/novedad.php?id=6435>
- Reynaga, J. (2010). *Gobierno: Relaciones para el parlamento ejecutivo*. Recuperado de http://www.fabiolamoralesc.com.pe/pdf/CURSO_IV_LECCION_1.pdf
- Servín, J. (2009). *Lima es la capital gastronómica de América Latina*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/54510.html>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2008). *Resolución SBS N° 11356 – 2008*. Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/idxall/seguros/doc/resolucion/11356-2008.r.doc>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2011). *Boletín estadístico de cajas municipales(SF-2103-ju2011.PDF)*. Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2011/Junio/SF-2103-ju2011.PDF>

- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2011). *Boletín estadístico de cajas municipales*(SF-2103-di2011.PDF). Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2011/Diciembre/SF-2103-di2011.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2011). *Sistema financiero*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=148
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2011a). *Boletín estadístico de cajas municipales*(SF-2103-ju2011.PDF). Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2011/Junio/SF-2103-ju2011.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2011b). *Boletín estadístico de cajas municipales*(SF-2103-di2011.PDF). Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2011/Diciembre/SF-2103-di2011.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). (2012). *Boletín estadístico de cajas municipales*(SF-2103-di2011.PDF). Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2012/Mayo/SF-2103-ma2012.PDF>
- Trivelli, C. (2006). *Red de microcrédito, género y pobreza: Una visión de conjunto*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/consorcio/eys52/52-microcredito-economia-y-pobreza-en-el-peru.htm>
- Universidad de Piura. (2010). *Agregados comerciales lamentan escasa exportación de productos a la Unión Europea*. Recuperado de http://www.dircom.udep.edu.pe/index.php?t=2009/junio/370_02

Valdivia, M. (2009). *Acerca de las desigualdades socio-económicas de las Américas: Grupo para el Desarrollo GRADE*. Recuperado de

<http://www.grade.org.pe/download/SALUDENLASAMERICAS.pdf>

Vela, L. (2009, 14 de setiembre) Re: El Perú tiene las mejores condiciones de negocios (lindonvela.blogspot.com/). Recuperado de

<http://lindonvela.blogspot.com/2009/11/peru-tiene-las-mejores-condiciones-de.html>

Vilela, M. (2010). *Factores que sustentan el futuro de las CMAC*. Recuperado de

<http://netbankdes.com/admin/publicaciones/archivos/pdf19.pdf>

