

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Municipales del Perú

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Kelly Chavesta Ramos

Eduardo De Rutté Torres

Víctor Valencia Castillo

Marco Zavala Sosa

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, marzo de 2017

Agradecimientos

A Dios, a nuestros padres, hermanos y familia, quienes han compartido esta experiencia con cada uno de nosotros. Asimismo a nuestros profesores de CENTRUM Católica, por su dedicación en la transmisión de conocimientos para poder desarrollarnos en lo personal y como líderes para la mejora de nuestra sociedad.



Dedicatorias

A mi madre, a mi padre y a mis hermanas.

Kelly Chavesta

A mi esposa Nena y a mi hija María Fernanda.

Eduardo De Rutté

A mi esposa y a mis hijos Rodrigo y Mariana.

Víctor Valencia

A mi esposa Isabel, a mis padres y a mi hermano.

Marco Zavala



Resumen Ejecutivo

El presente análisis refiere a la elaboración del Plan Estratégico de las Cajas Municipales del Perú, con el objetivo de brindar estrategias que permitan alcanzar y desarrollar el máximo potencial de estas. Para tal fin, se ha utilizado el marco metodológico basado en el modelo secuencial de administración estratégica brindado por el Dr. Fernando D'Alessio. En la actualidad, las Cajas Municipales son consideradas como las líderes del sector microfinanciero, y son agentes fundamentales en la inclusión financiera en el país. Como resultado de este proceso estratégico se han identificado múltiples ventajas competitivas que permitirán la consolidación de su posición en el sistema financiero peruano. Las estrategias planteadas buscan llevar a las Cajas Municipales a una renovación tecnológica que esté de acuerdo con las nuevas expectativas generadas por el avance de la tecnología. Además, pretenden explotar sus fortalezas y oportunidades para ofrecer productos adecuados a los nuevos emprendedores y pobladores de las regiones más alejadas del Perú, que, durante muchos años, estuvieron fuera de la bancarización debido a que no había presencia de la banca múltiple. Asimismo, se plantean objetivos estratégicos y tácticos que permitirán alcanzar la visión en el año 2026, y que posibilite incrementar la rentabilidad de sus accionistas.

Abstract

This analysis refers to the development of the strategic plan of the Peruvian's Savings Banks, with the objective of provide them strategies to achieve and develop the full potential of their institutions. To this end, it have been used the methodological framework based on the sequential model of strategic management provided by Dr. Fernando D'Alessio. Currently, the Savings Banks are considered leading institutions in the microfinance sector, and are key players in the financial inclusion in the country. As a result of this strategic process we have identified multiple competitive advantages that will allow the consolidation of its position in the Peruvian financial system. The strategies proposed, was seeking to bring to the Savings Banks to a technological renovation agree to new expectations generated by the advance of technology and exploit its strengths and opportunities for providing appropriate products to the new entrepreneurs and villagers of the most remote regions of our country, which for many years were out of banking because there was no presence of commercial banks. It has also raised strategic and tactical goals that will guide them to achieve its vision in 2026, and allow them to increase the profitability of its shareholders.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General del Sistema de Cajas Municipales del Perú	1
1.1 Situación General del Sistema de Cajas Municipales	1
1.2 Conclusiones	19
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Visión	22
2.3 Misión	23
2.4 Valores	26
2.5 Código de Ética	27
2.6 Conclusiones	28
Capítulo III: Evaluación Externa.....	29
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	29
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	29
3.1.2 Potencial nacional	32
3.1.3 Principios cardinales	46
3.1.4 Influencia del análisis en las Cajas Municipales.....	48
3.2 Análisis Competitivo del País	50
3.2.1 Condiciones de los factores.....	50
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	54
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	55
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	57

3.2.5	Influencia del análisis en las Cajas Municipales.....	59
3.3	Análisis del Entorno PESTE	60
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	60
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	63
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	65
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	68
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	71
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	73
3.5	Las Cajas Municipales y sus Competidores.....	74
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	79
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	81
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	83
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	84
3.5.5	Rivalidad de los competidores	86
3.6	Las Cajas Municipales y sus Referentes	95
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	98
3.8	Conclusiones	101
Capítulo IV:	Evaluación Interna.....	103
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	103
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	103
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	104
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	106
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	110
4.1.5	Recursos humanos (H).....	113
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	117

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	119
4.1.8 Responsabilidad social empresarial	119
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	120
4.3 Conclusiones	121
Capítulo V: Intereses de las Cajas Municipales peruanas y Objetivos de Largo	
Plazo	122
5.1 Intereses de las Cajas Municipales.....	122
5.2 Potencial de las Cajas Municipales	122
5.3 Principios Cardinales de las Cajas Municipales.....	126
5.4 Matriz de Intereses de las Cajas Municipales	128
5.5 Objetivos de Largo Plazo	130
5.6 Conclusiones	130
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	132
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	132
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	134
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	135
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	137
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	137
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	138
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	140
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	140
6.9 Matriz de Ética (ME)	142
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	144
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	145
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	144

6.13 Conclusiones	146
Capítulo VII: Implementación Estratégica	149
7.1 Objetivos de Corto Plazo	149
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	151
7.3 Políticas de cada Estrategia	151
7.4 Estructura de las Cajas Municipales	153
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	154
7.6 Recursos Humanos y Motivación	154
7.7 Gestión del Cambio	155
7.8 Conclusiones	156
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	158
8.1 Perspectivas de Control	158
8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno	159
8.1.2 Procesos internos	160
8.1.3 Clientes	161
8.1.4 Financiera	161
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	162
8.3 Conclusiones	164
Capítulo IX: Competitividad de las Cajas Municipales	165
9.1 Análisis Competitivo de las Cajas Municipales	165
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las Cajas Municipales	165
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Cajas Municipales	171
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	173
9.5 Conclusiones	174
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	176

10.1 Plan Estratégico Integral	176
10.2 Conclusiones Finales.....	176
10.3 Recomendaciones Finales	177
10.4 Futuro de las Cajas Municipales	180
Referencias.....	181
Apéndice A: Entrevista a Leyla Krmelj Alarco	196
Apéndice B: Entrevista a Ramiro Arana Pacheco.....	207



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Estructura del Sistema Financiero por Nivel de Activos</i>	1
Tabla 2.	<i>Estructura del Sistema Financiero según Créditos y Depósitos</i>	2
Tabla 3.	<i>Indicadores Financieros de las Cajas Municipales de Arequipa, Cusco, Del Santa, Huancayo, Ica, Maynas y Paita</i>	5
Tabla 4.	<i>Indicadores Financieros de las Cajas Municipales de Piura, Sullana, Tacna, Trujillo y Lima</i>	7
Tabla 5.	<i>Ranking de Créditos Directos de las Cajas Municipales en el Perú</i>	8
Tabla 6.	<i>Créditos Directos y Número de Deudores de las Cajas Municipales</i>	10
Tabla 7.	<i>Ranking de Depósitos Totales de las Cajas Municipales en el Perú (Miles de Nuevos Soles)</i>	11
Tabla 8.	<i>Ranking de Patrimonio de las Cajas Municipales en el Perú (Miles de Nuevos Soles)</i>	12
Tabla 9.	<i>Morosidad según Tipo y Modalidad de Crédito de las Cajas Municipales (en Porcentaje)</i>	13
Tabla 10.	<i>Ratios de Morosidad según Días de Incumplimiento por Caja Municipal</i>	14
Tabla 11.	<i>Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Cajas Municipales</i>	16
Tabla 12.	<i>Cajeros Corresponsales por Caja Municipal y por Departamento</i>	18
Tabla 13.	<i>Personal según Categoría Laboral por Caja Municipal</i>	19
Tabla 14.	<i>Matriz de Visión de las Cajas Municipales del Perú</i>	24
Tabla 15.	<i>Matriz de Misión de las Cajas Municipales del Perú</i>	25
Tabla 16.	<i>Matriz de Valores de las Cajas Municipales del Perú</i>	26
Tabla 17.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	33
Tabla 18.	<i>Inflación Anual en América Latina</i>	41
Tabla 19.	<i>Perú: Resultados de la Competitividad por Factores 2014/2015</i>	52

Tabla 20.	<i>Ranking de Algunos Indicadores de Competitividad Global</i>	57
Tabla 21.	<i>MEFE de las Cajas Municipales</i>	73
Tabla 22.	<i>Las Instituciones Microfinancieras Supervisadas por la SBS</i>	75
Tabla 23.	<i>Variación de la Participación de las Entidades en el Sistema Microfinanciero.</i>	77
Tabla 24.	<i>Participación de Mercado de las Cajas Municipales</i>	79
Tabla 25.	<i>Indicadores Financieros Claves de las Cajas de Ahorro Alemanas</i>	97
Tabla 26.	<i>Matriz Perfil Competidor de las Cajas Municipales</i>	99
Tabla 27.	<i>Matriz Perfil Referencial de las Cajas Municipales</i>	100
Tabla 28.	<i>Indicadores Financieros de la Cajas Municipales</i>	111
Tabla 29.	<i>Estructura de los Gastos de Administración por Caja Municipal</i>	116
Tabla 30.	<i>Sistema de Información por Caja Municipal</i>	118
Tabla 31.	<i>MEFI de las Cajas Municipales</i>	120
Tabla 32.	<i>Evolución del Número de Agencias por Caja Municipal del 2012 al 2015</i>	123
Tabla 33.	<i>Evolución del Crédito Directo por Segmento del 2013 al 2015</i>	125
Tabla 34.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	129
Tabla 35.	<i>Matriz FODA de las Cajas Municipales</i>	133
Tabla 36.	<i>Matriz PEYEA de las Cajas Municipales</i>	134
Tabla 37.	<i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de las Cajas Municipales</i> ...	136
Tabla 38.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de las Cajas Municipales</i>	139
Tabla 39.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de las Cajas Municipales de las Cajas Municipales</i>	141
Tabla 40.	<i>Matriz de Rumelt para las Cajas Municipales</i>	142
Tabla 41.	<i>Matriz de Ética de las Cajas Municipales</i>	143
Tabla 42.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de las Cajas Municipales</i>	144
Tabla 43.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de las Cajas Municipales</i>	145

Tabla 44.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	147
Tabla 45.	<i>Objetivos a Corto Plazo de las Cajas Municipales</i>	150
Tabla 46.	<i>Recursos Asignados para los OCP de las Cajas Municipales</i>	152
Tabla 47.	<i>Tablero de Control Balanceado de las Cajas Municipales</i>	163
Tabla 48.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	178



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Estructuras de los créditos directos según tipo y modalidad de las Cajas Municipales en el Perú.....	9
<i>Figura 2.</i>	Distribución de las agencias de las Cajas Municipales en el Perú.....	15
<i>Figura 3.</i>	Evolución de las CMAC.....	21
<i>Figura 4.</i>	Pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025.....	35
<i>Figura 5.</i>	Mapa del Perú (longitud y latitud).....	37
<i>Figura 6.</i>	Límite marítimo entre Perú y Chile.....	38
<i>Figura 7.</i>	Saldo comercial, exportaciones e importaciones.....	40
<i>Figura 8.</i>	Evolución del PBI de América Latina.....	41
<i>Figura 9.</i>	Producto bruto interno y demanda interna 2008-2015.....	42
<i>Figura 10.</i>	Organigrama del Estado peruano.....	45
<i>Figura 11.</i>	Estructura del Ministerio de Defensa.....	46
<i>Figura 12.</i>	Desempeño competitivo del Perú 2008-2015.....	51
<i>Figura 13.</i>	Perfil económico del Perú.....	53
<i>Figura 14.</i>	Evolución de la cartera de colocaciones en el sector microfinanciero.....	55
<i>Figura 15.</i>	Los factores más problemáticos para hacer negocio en el Perú.....	56
<i>Figura 16.</i>	Descentralización productiva: Estudio de conformación de cadenas de valor...	58
<i>Figura 17.</i>	Inflación y meta de inflación.....	61
<i>Figura 18.</i>	Principales medios de ahorro formal e informal.....	66
<i>Figura 19.</i>	Principales medio de crédito formal e informal.....	67
<i>Figura 20.</i>	Evolución de la calidad de cartera de las Cajas Municipales.....	70
<i>Figura 21.</i>	Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para las Cajas Municipales peruanas.....	74

<i>Figura 22.</i> Participación de mercado de las Cajas Municipales en el 2014.....	78
<i>Figura 23.</i> Evolución de captaciones por tipo de depósito.....	80
<i>Figura 24.</i> Colocaciones brutas por tipo de crédito de las Cajas Municipales expresadas en miles de soles.....	81
<i>Figura 25.</i> Colocaciones por sector de las Cajas Municipales expresado en miles de soles.....	82
<i>Figura 26.</i> Evolución del crédito promedio por deudor.....	85
<i>Figura 27.</i> Cartera de alto riesgo y provisiones de las CMAC (Variación % 2014 vs. 2013).....	85
<i>Figura 28.</i> Participación de las IMF por segmento de crédito 2015.....	86
<i>Figura 29.</i> Distribución porcentual de los depósitos por tipo de empresa según nivel de pobreza.....	87
<i>Figura 30.</i> Distribución de depósitos por tipo de empresa.....	88
<i>Figura 31.</i> Número de ahorristas y depósitos en el sector microfinanciero al 2015.....	89
<i>Figura 32.</i> Número de canales atención.....	90
<i>Figura 33.</i> Canales de acceso al sistema financiero.....	91
<i>Figura 34.</i> Retorno sobre patrimonio y activos del sector microfinanciero en el 2015.....	92
<i>Figura 35.</i> Ratio de capital global del sector microfinanciero.....	93
<i>Figura 36.</i> Tasas pasivas y activas del sector microfinanciero.....	93
<i>Figura 37.</i> Indicadores de morosidad del sector microfinanciero.....	94
<i>Figura 38.</i> Estructura organizativa de las Cajas Municipales.....	103
<i>Figura 39.</i> Proceso de venta y evaluación crediticia de las Cajas Municipales.....	107
<i>Figura 40.</i> Retorno sobre patrimonio de las Cajas Municipales al 2015.....	110
<i>Figura 41.</i> Indicador de morosidad de las Cajas Municipales al 2015.....	112
<i>Figura 42.</i> Ratio de capital global de las Cajas Municipales al 2015.....	113

<i>Figura 43.</i> Gastos operativos sobre margen financiero de las Cajas Municipales al 2015.	114
<i>Figura 44.</i> Personal de las Cajas Municipales.....	115
<i>Figura 45.</i> Matriz PEYEA de las Cajas Municipales.....	135
<i>Figura 46.</i> Matriz BCG de las Cajas Municipales.....	136
<i>Figura 47.</i> Matriz Interna-Externa para las Cajas Municipales.....	137
<i>Figura 48.</i> Matriz Gran Estrategia para las Cajas Municipales.....	138
<i>Figura 49.</i> Depósitos y créditos directos por distritos en la ciudad de Lima.....	166
<i>Figura 50.</i> La base de la pirámide en Perú.....	167
<i>Figura 51.</i> Ahorro y crédito en la base de la pirámide en Perú.....	168
<i>Figura 52.</i> Análisis del sistema microfinanciero peruano.....	170



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

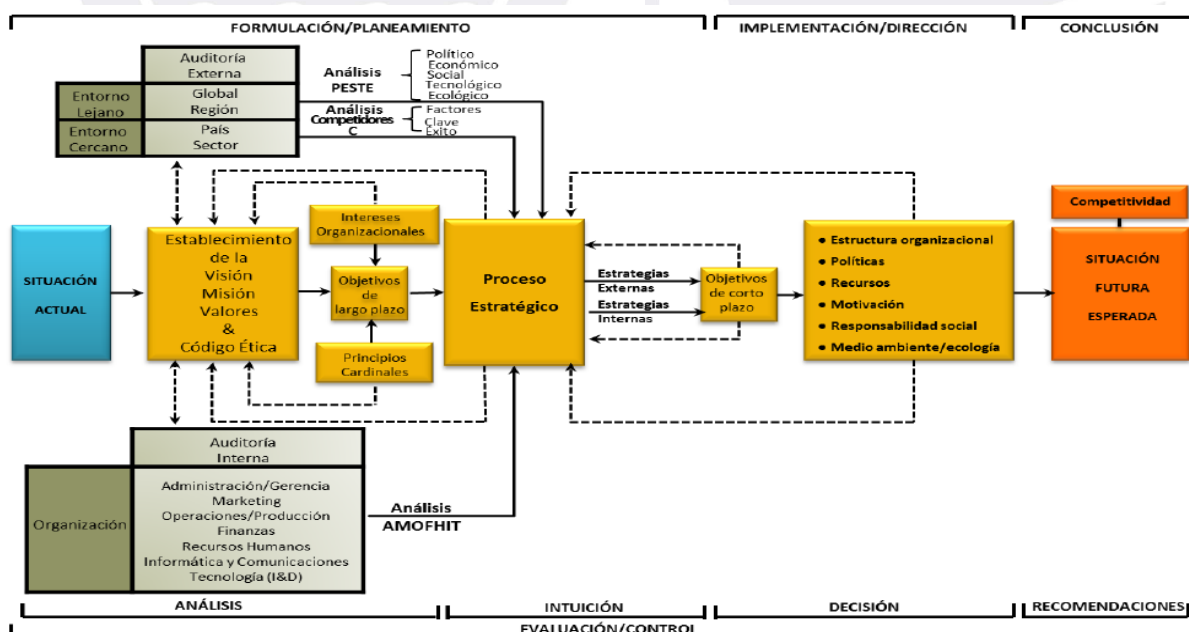


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

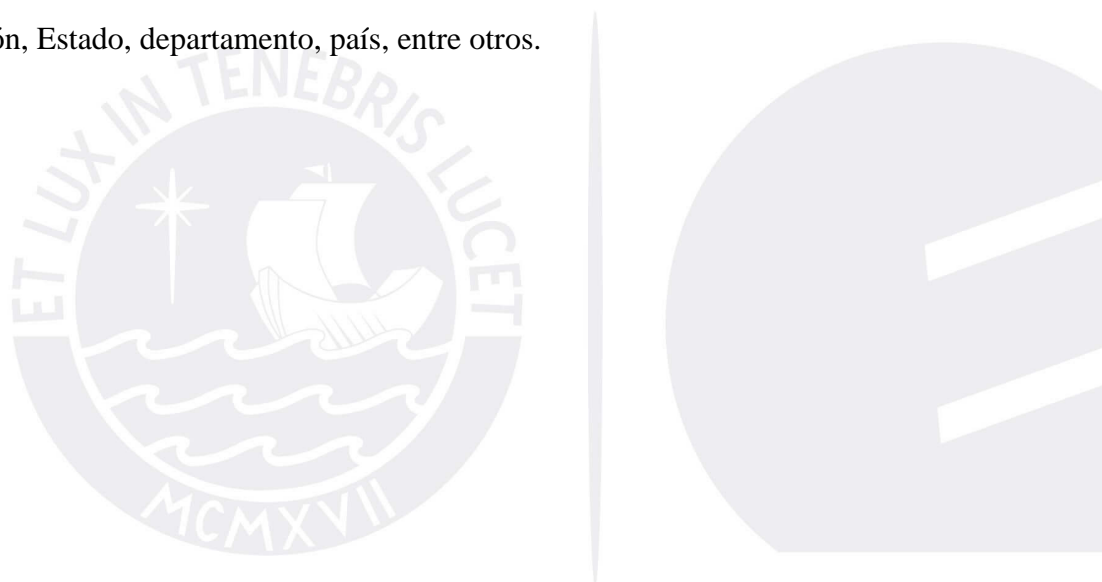
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015a, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Sistema de Cajas Municipales del Perú

El siguiente capítulo presenta un análisis de la situación general del Sistema de Cajas Municipales en el Perú. Abarca su implementación inicial, su evolución en el transcurso de los años, las leyes que lo han ido acompañando, hasta, finalmente, convertirse en uno de los principales proveedores de créditos en el país.

1.1 Situación General del Sistema de Cajas Municipales

A diciembre del 2015, el sistema financiero peruano estaba conformado por 63 instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), tal como se observa en la Tabla 1. Dichas instituciones financieras, a su vez, están reguladas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y, en algunos casos, por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). Es importante destacar que el sistema financiero peruano ha mantenido su solidez a pesar de la desaceleración económica y al margen de los riesgos macroeconómicos internacionales existentes. Ello le ha permitido obtener beneficios en el mercado por el alto nivel de competitividad que ha demostrado (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a).

Tabla 1

Estructura del Sistema Financiero por Nivel de Activos

Diciembre 2015	Número de empresas	Activos	
		Monto (Miles S/)	%
Banca múltiple	17	358,820,137	84.6
Empresas financieras	11	11,127,384	2.6
Cajas Municipales	12	18,992,996	4.5
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	639,211	0.2
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	12	2,116,570	0.5
Empresas de arrendamiento financiero	2	542,362	0.1
Banco de la Nación	1	29,550,473	7.0
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	2,352,809	0.6
		424,141,942	100

Nota. Adaptado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015a (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Tabla 2, se muestra la estructura del sistema financiero en base al volumen de colocaciones, que corresponden a los créditos otorgados, y a las captaciones, que corresponden a los depósitos realizados por los clientes superavitarios a diciembre del 2015. Además, se observa que existe una gran concentración de créditos que han sido otorgados por la banca múltiple y una alta concentración de volumen de depósitos en el mismo segmento. Asimismo, las Cajas Municipales concentran un 5.7% del total de créditos colocados en el sistema financiero, y el mismo porcentaje en cuanto a la captación de depósitos. Esto las coloca como el rubro más importante luego de la banca múltiple.

Tabla 2

Estructura del Sistema Financiero según Créditos y Depósitos

Diciembre 2015	Créditos		Depósitos	
	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Banca múltiple	226,588,913	87.5	210,766,968	82.4
Empresas financieras	9,244,555	3.6	4,988,708	2.0
Cajas Municipales	14,694,814	5.7	14,602,578	5.7
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	463,082	0.2	489,358	0.2
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	1,824,605	0.7	-	-
Empresas de arrendamiento financiero	461,550	0.2	-	-
Banco de la Nación	4,031,661	1.6	24,892,001	9.7
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1,604,144	0.6	-	-
Total	258,913,323	100	255,739,613	100

Nota. Adaptado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015a (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Adicionalmente, existen instituciones financieras no supervisadas por la SBS y que forman parte del sistema financiero peruano, tales como las cooperativas de ahorro y crédito, los prestamistas y los agiotistas. Las primeras representan el 23.88% del segmento de las microfinanzas; sin embargo, no todas están supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP). Aquellas cooperativas que están supervisadas han logrado realizar colocaciones por un total de S/ 7,736 millones durante el

2015, y han registrado un crecimiento de 20.82% respecto al año 2014 (“Préstamos de las cooperativas crecieron,” 2016).

En la década de 1980, la economía peruana fue invadida por una gran cantidad de micro y pequeñas empresas dedicadas a diferentes rubros. Estas requerían un apoyo adecuado en lo referente a la solicitud de créditos, pero no a través de un análisis tradicional de la banca múltiple. Necesitaban entidades financieras que pudieran atenderlas con eficiencia y que consideraran que se trataba de segmentos de la población que no contaban con acceso al sistema crediticio formal (Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC], 2016b).

Por tal motivo, en mayo de 1980, se promulgó el Decreto Ley 23039, el cual creó las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). Más adelante, para el año 1993, mediante el Decreto Legislativo N° 770, se aprobó la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, en la cual se autorizó el funcionamiento a las CMAC en las distintas provincias del país, sin incluir a Lima Metropolitana y el Callao, con el objetivo de contribuir a un efectivo proceso de descentralización financiera y democratización del crédito, mediante la inclusión de los sectores que no tienen acceso al sistema bancario formal, y sus directrices fueron avaladas por el Decreto Supremo N° 191-86-EF y el Decreto Supremo N° 225-87-EF del 14 de junio de 1986 y el 25 de noviembre de 1987, respectivamente.

Según la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996), la CMAC es aquella que se encarga de captar recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a las pequeñas y microempresas. Por otro lado, la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCP) es aquella especializada en otorgar crédito pignoraticio al público en general. Asimismo, se encuentra facultada para efectuar

operaciones activas y pasivas con los respectivos Consejos Provinciales y Distritales y con las empresas municipales (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015c).

Mendiola, Aguirre, Aguilar, Chauca y Dávila (2015) mencionaron que las Cajas Municipales son de propiedad del gobierno municipal, pero no son controladas por esta entidad. Aclararon que estas se especializan en préstamos a micro y pequeñas empresas, para lo cual podrían operar dentro de su región. En el año 2002, se les brindó la autorización para que pudieran establecer agencias en cualquier región del país, además de la que tengan en su propia localidad.

Asimismo, la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), creada bajo el Decreto Supremo N° 191-86-EF el 04 de junio de 1986, se encarga de representar y coordinar las actividades de la CMAC a nivel nacional e internacional. Además, promueve la generación de economías de escala mediante proyectos en conjunto. Su objetivo es desarrollar productos y servicios financieros. Por otro lado, en el Decreto Supremo N° 157-90-EF, promulgado en 1986, se indicó que FEPCMAC se encuentra bajo la supervisión y control de la SBS. Asimismo, cuenta con la facultad de adecuar la estructura financiera, reorganizar su administración, efectuar inspecciones periódicas y efectuar auditorías externas a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015c).

En la Tabla 3 se muestran los principales indicadores financieros de las Cajas Municipales de Arequipa, Cusco, El Santa, Huancayo, Ica, Maynas y Paita. Del total de las Cajas Municipales descritas, la Caja Municipal de Huancayo muestra un índice de rentabilidad de 25.14%, el mayor resultado de todas. Este se explica por una adecuada gestión de riesgo crediticio y un manejo adecuado de los gastos de provisiones, incluso considerando el incremento en las colocaciones a lo largo del 2015 (Krmelj & Alvarado, 2016).

Tabla 3

Indicadores Financieros de las Cajas Municipales de Arequipa, Cusco, Del Santa, Huancayo, Ica, Maynas y Paíta

	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC Del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Paíta
Solvencia							
Ratio de capital global (al 31/10/2015)	14.12	13.38	13.89	15.83	16.08	17.26	14.42
Pasivo total / capital social y reservas (Nº de veces)	9.72	6.63	7.04	6.98	6.41	5.78	6.79
Calidad de activos *							
Créditos atrasados (criterio SBS)** / créditos directos	5.26	4.73	14.58	3.24	7.94	5.39	16.12
Créditos atrasados con más de 90 días de atraso / créditos directos	3.96	3.94	13.38	2.95	7.06	4.71	14.21
Créditos atrasados MN (criterio SBS)** / créditos directos MN	5.18	4.45	14.13	3.22	7.97	5.11	16.16
Créditos atrasados ME (criterio SBS)** / créditos directos ME	6.51	10.49	34.08	4.20	5.09	15.59	7.46
Provisiones / créditos atrasados (%)	178.95	142.03	106.11	158.10	130.72	150.14	100.82
Cartera de alto riesgo / créditos directos (%)	7.48	6.42	17.18	4.06	8.49	9.25	20.44
Eficiencia y gestión							
Gastos de administración anualizados/ créditos directos e indirectos promedio (%)	8.58	6.56	14.55	10.13	11.25	12.13	14.27
Gastos de operación anualizados / margen financiero total anualizado (%)	55.99	55.13	76.39	59.94	64.03	71.05	80.32
Ingresos financieros anualizados / activo productivo promedio (%)	19.03	17.20	22.08	20.80	19.34	20.71	25.22
Créditos directos / empleados (Miles S/.)	1018.32	1212.78	559.84	1075.58	813.09	768.93	579.97
Créditos directos / número de oficinas (Miles S/.)	26451.21	24463.47	12101.17	19318.20	18041.82	22094.05	11930.77
Depósitos/ créditos directos (%)	103.31	97.30	116.96	77.54	98.70	98.03	103.01
Rentabilidad							
Utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio (%)	19.96	17.21	4.98	25.14	14.80	9.82	-3.09
Utilidad neta anualizada sobre activo promedio (%)	2.26	2.69	0.64	3.91	2.12	1.52	-0.45
Liquidez							
Ratio de liquidez en MN (%) (promedio del mes)	22.37	21.60	38.64	19.75	42.06	25.64	32.75
Ratio de liquidez en ME (%) (promedio del mes)	89.40	58.07	71.71	78.34	91.38	119.20	107.30
Adeudos / pasivo total (%)	4.74	4.26	0.37	11.15	5.41	1.90	0.00
Posición en moneda extranjera							
Posición global en ME / Patrimonio efectivo (%) ***	-0.27	-0.22	2.49	-1.93	1.56	1.27	0.58

Nota: *A partir de enero de 2013, los saldos de créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial se encuentran neteados de los ingresos no devengados por arrendamiento financiero y lease-back; ** Un crédito se considera vencido cuando tiene más de 15 días de atraso para los créditos corporativos, a grandes y a medianas empresas; más de 30 días para los créditos a pequeñas y microempresas; y en el caso de los créditos hipotecarios. Tomado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Por el contrario, la Caja Municipal de Paita posee el índice de rentabilidad más bajo con un -3.09%. Esta variación se explica, porque las colocaciones muestran un deterioro progresivo generado por una gestión deficiente, en la que no se realizó un adecuado seguimiento y control de la cartera de créditos (Pajuelo & Miranda, 2016). Al respecto, en la Tabla 4, se muestran los principales indicadores financieros de las Cajas Municipales de Piura, Sullana, Tacna, Trujillo y Lima. En esta, se detallan los ratios de solvencia, la calidad de activos, la eficiencia y gestión, y la rentabilidad y liquidez de las Cajas Municipales. En los resultados mostrados, se aprecia que la Caja Metropolitana de Crédito Popular de Lima y la CMAC Tacna muestran índices de ROE negativos: -9.74% y -0.65%, respectivamente.

En lo concerniente a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, se alcanzan los resultados que se muestran más adelante en la Tabla 4, debido a la calidad crediticia de sus colocaciones, que obtuvieron resultados adversos y porque hubo poca cobertura de las provisiones (Tarazona & Regis, 2016). En relación con la Caja Metropolitana, la rentabilidad fue menor, debido a una disminución de los ingresos por menores colocaciones y un mayor gasto en provisiones. Asimismo, la CMAC Sullana muestra un índice de rentabilidad de 16.40%, fundamentado en el incremento de los ingresos financieros alineado a mayores colocaciones y que a su vez permitió soportar el incremento en el gasto financiero (Merino & Regis, 2016).

Posteriormente, en la Tabla 5, se muestra el total de créditos directos otorgados por las Cajas Municipales a diciembre del 2015, que asciende a S/ 14'694,814. Las CMAC de Arequipa, Piura y Sullana concentran aproximadamente el 50% del total de colocaciones, equivalente a un total de S/ 7'266,570. Adicionalmente, la CMAC de Arequipa destaca, pues cuenta con el más alto nivel de colocaciones con un 21.96% del total de créditos directos. Esto es explicado por la mayor participación que posee en el sector microfinanciero peruano a diciembre del 2015.

Tabla 4

Indicadores Financieros de las Cajas Municipales de Piura, Sullana, Tacna, Trujillo y Lima

	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	Total CMAC	CMCP Lima	Total CM
Solvencia							
Ratio de capital global (al 31/10/2015)	14.52	13.17	16.74	19.12	14.97	11.89	14.85
Pasivo total / capital social y reservas (N° de veces)	8.11	9.52	5.75	4.44	7.37	5.73	7.30
Calidad de activos *							
Créditos atrasados (criterio SBS)** / Créditos directos	6.46	4.31	10.63	7.69	5.78	11.59	5.96
Créditos atrasados con más de 90 días de atraso / créditos directos	4.43	3.24	9.20	6.70	4.66	9.36	4.80
Créditos atrasados MN (criterio SBS)** / créditos directos MN	5.19	4.25	10.49	7.58	5.51	10.51	5.65
Créditos atrasados ME (criterio SBS)** / créditos directos ME	22.03	6.44	11.98	13.46	11.87	25.85	12.54
Provisiones / créditos atrasados (%)	113.02	149.09	104.62	141.19	140.94	86.79	137.78
Cartera de alto riesgo / créditos directos (%)	8.14	6.39	12.22	9.60	7.58	13.10	7.74
Eficiencia y gestión							
Gastos de administración anualizados/ créditos directos e indirectos promedio (%)	11.52	10.34	8.40	10.38	9.66	10.34	9.69
Gastos de operación anualizados / margen financiero total anualizado (%)	67.16	61.02	61.89	59.96	60.91	71.38	61.25
Ingresos financieros anualizados / activo productivo promedio (%)	18.26	20.38	17.06	18.51	19.09	20.00	19.12
Créditos directos / empleados (Miles S/.)	898	1 083	929	852	975	877	972
Créditos directos / número de oficinas (Miles S/.)	18 306	27 250	20 723	18 880	21 597	10 756	20 963
Depósitos/ créditos directos (%)	117.01	95.17	102.83	99.81	99.32	101.21	99.37
Rentabilidad							
Utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio (%)	13.74	16.40	(0.65)	9.50	15.37	(9.74)	14.52
Utilidad neta anualizada sobre activo promedio (%)	1.65	1.86	(0.09)	1.80	2.09	(1.23)	1.97
Liquidez							
Ratio de liquidez en MN (%) (promedio del mes)	32.21	31.04	28.29	34.02	27.58	22.82	27.45
Ratio de liquidez en ME (%) (promedio del mes)	94.60	98.61	78.59	57.70	84.39	79.46	84.23
Adeudos / pasivo total (%)	1.75	12.02	5.60	3.80	5.78	3.95	5.72
Posición en moneda extranjera							
Posición global en m. e. / patrimonio efectivo (%) ***	(0.79)	0.55	0.36	0.48	(0.16)	(1.14)	(0.19)

Nota. Tomado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gov.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Tabla 5

Ranking de Créditos Directos de las Cajas Municipales en el Perú

Empresas	Monto (miles de Soles)	Participación (%)
CMAC Arequipa	3.227.048	21,96
CMAC Piura	2.050.280	13,95
CMAC Sullana	1.989.243	13,54
CMAC Huancayo	1.970.456	13,41
CMAC Cusco	1.712.443	11,65
CMAC Trujillo	1.359.367	9,25
CMAC Ica	667.547	4,54
CMAC Tacna	621.698	4,23
CMCP Lima	440.977	3,00
CMAC Maynas	331.411	2,26
CMAC Paita	167.031	1,14
CMAC Del Santa	157.315	1,07

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Los créditos directos se encuentran estructurados por los siguientes tipos: (a) corporativos, (b) grandes empresas, (c) medianas empresas, (d) pequeñas empresas, (e) microempresas, (f) consumo, y (g) hipotecarios para vivienda. Estos son en su mayoría préstamos de las categorías no revolventes, revolventes y, en menor caso, pignoraticios. En la Figura 1, se aprecia la distribución de los créditos según tipo y modalidad. Además, se observa que, según esta estructura crediticia de las Cajas Municipales, el 61% de los créditos se otorga a las pequeñas empresas y microempresas. Por otro lado, solo el 18.4% se otorga al segmento de consumo, el segundo segmento mayor, atendido por las Cajas Municipales. Según esta estructura, las Cajas Municipales se enfocan en la colocación de créditos a la micro y pequeña empresa, y la tendencia indica que mantienen su *core* del negocio en dichos segmentos.

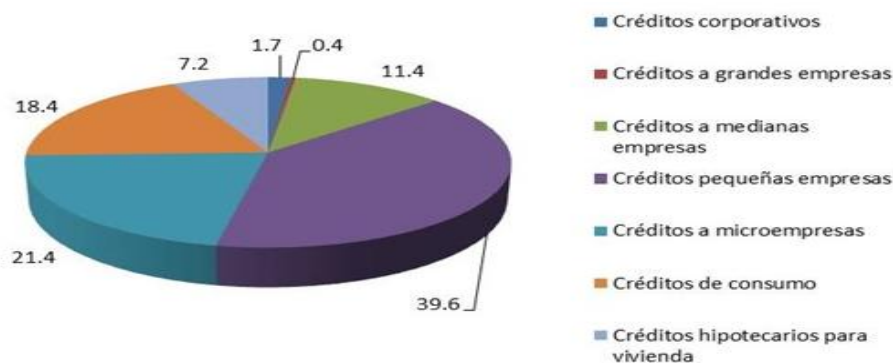


Figura 1. Estructuras de los créditos directos según tipo y modalidad de las Cajas Municipales en el Perú. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Más adelante, en la Tabla 6, se muestra el total de créditos directos de las Cajas Municipales, el cual asciende a la suma de S/ 14'694,814. Estos fueron otorgados a un total de 1'371,696 deudores. Entre ellos, predomina el financiamiento en moneda nacional con un total de S/ 14'049,055. Estas cifras se distribuyen entre diversos sectores económicos a los que han sido otorgados en calidad de créditos corporativos, grandes, medianas, micro y pequeñas empresas, que a su vez se agrupan en tres sectores tales como Comercio, Industria y Servicios. De los mencionados, el Sector Comercio es el de mayor porcentaje de colocaciones, con un 32.52% del total de créditos, y que han sido otorgados a 405,668 deudores, lo que es equivalente a un total de S/ 4'778,775. Cabe mencionar que el volumen de colocaciones se ha otorgado en moneda nacional.

Asimismo, el Sector de Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones concentra el 10.26% de los créditos directos. Con ello, se ha otorgado financiamiento a un total de 104,635 deudores, que equivale a un total de S/ 1'507,832. Al igual que en el caso anterior los préstamos han sido otorgados en moneda nacional. Por otro lado, el segmento consumo cuenta con el 18.4% del total de créditos, los cuales han sido otorgados a 506,374 deudores, y que ha generado que sea el segundo segmento más atendido hasta diciembre del 2015, con un total de S/ 2'703,167. Finalmente, el segmento de créditos hipotecarios para vivienda representa el 6.86% del total de créditos directos.

Tabla 6

Créditos Directos y Número de Deudores de las Cajas Municipales

	Número de deudores	Saldo de créditos directos (Miles S/)			Distribución créditos directos %
		Créditos en moneda nacional	Créditos en moneda extranjera	Total créditos directos	
Créditos corporativos, a grandes, a medianas, a pequeñas y a microempresas	852 384	10 485 048	497 824	10 982 872	74.74
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	81 046	801 265	41 628	842 893	5.74
Pesca	5 062	70 861	23 080	93 941	0.64
Minería	1 142	21 235	3 689	24 924	0.17
Industria manufacturera	52 816	632 914	29 823	662 737	4.51
Electricidad, gas y agua	544	7 970	857	8 827	0.06
Construcción	22 183	307 856	25 511	333 367	2.27
Comercio	405 668	4 595 037	183 738	4 778 775	32.52
Hoteles y restaurantes	38 952	560 843	25 370	586 213	3.99
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	104 635	1 445 815	62 017	1 507 832	10.26
Intermediación financiera	988	309 368	282	309 650	2.11
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	45 775	837 532	68 511	906 044	6.17
Administración pública y defensa	1 496	21 165	1 481	22 646	0.15
Enseñanza	2 403	121 672	6 641	128 313	0.87
Servicios sociales y de salud	4 757	74 721	5 222	79 943	0.54
Otras actividades de servicios comunitarios	65 827	566 771	16 953	583 724	3.97
Hogares privados c/serv. doméstico y órganos extraterritoriales	19 090	110 022	3 021	113 043	0.77
Créditos hipotecarios para vivienda	12 938	877 939	130 837	1 008 776	6.86
Créditos de consumo	506 374	2 686 068	17 099	2 703 167	18.40
Total	1 371 696	14 049 055	645 760	14 694 814	100.00

Nota. Tomado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

En la Tabla 7, se muestra el ranking de depósitos totales de las Cajas Municipales a diciembre del 2015, expresado en miles de nuevos soles. En este, se observa que las Cajas Municipales de Arequipa, Piura y Sullana concentran el 50% de la colocación de depósitos. En este grupo, la Caja Municipal de Arequipa lidera el ranking por mantener la mayor cantidad de depósitos en el sector, lo cual es fortalecido por el posicionamiento que ha logrado en la zona sur del territorio nacional. Por el contrario, se observa que la Caja Paita es la que posee un bajo nivel de captación de depósitos, debido a una disminución en las tasas pasivas que ofrecía a sus clientes por la captación de los depósitos. Con respecto a todo el Sistema de las Cajas Municipales, el producto que ha evidenciado mayor volumen de captaciones es el depósito a plazo, el cual concentra un total de S/ 1'672,118, correspondiente a los depósitos realizados tanto por personas naturales como por personas jurídicas. Asimismo, la escala de montos de dicho producto fluctúa entre S/ 47,662 a S/ 95,324 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b).

Tabla 7

Ranking de Depósitos Totales de las Cajas Municipales en el Perú (Miles de Nuevos Soles)

Empresas	Monto	Participación (%)
CMAC Arequipa	3.333.969	22,83
CMAC Piura	2.399.113	16,43
CMAC Sullana	1.893.159	12,96
CMAC Cusco	1.666.194	11,41
CMAC Huancayo	1.527.902	10,46
CMAC Trujillo	1.356.808	9,29
CMAC Ica	658.857	4,51
CMAC Tacna	639.297	4,38
CMCP Lima	446.333	3,06
CMAC Maynas	324.897	2,22
CMAC Del Santa	183.988	1,26
CMAC Paita	172.060	1,18

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

En la Tabla 8, se puede observar que el patrimonio que poseen las Cajas Municipales a diciembre del 2015, expresado en miles de nuevos soles, asciende a S/.2'604,211. En este

contexto, las Cajas Municipales de Arequipa, Piura y Trujillo lideran el ranking, ya que concentran aproximadamente el 46% del total de patrimonio, el cual asciende a S/ 1'217,983. Además, la Caja Municipal de Arequipa lidera el ranking con el 18.92% de participación, equivalente a S/ 492,670, seguida de la Caja Municipal de Piura, con el 14.06%. Finalmente, la Caja Municipal Del Santa se ubica en la última posición, con 1.12%, por poseer el nivel más bajo de capital social con la suma de S/ 29,057.

Tabla 8

Ranking de Patrimonio de las Cajas Municipales en el Perú (Miles de Nuevos Soles)

Empresas	Monto	Participación (%)
CMAC Arequipa	492.670	18.92
CMAC Piura	366.198	14.06
CMAC Trujillo	359.115	13.79
CMAC Huancayo	334.735	12.85
CMAC Cusco	321.592	12.35
CMAC Sullana	276.747	10.63
CMAC Ica	132.460	5.09
CMAC Tacna	119.809	4.60
CMCP Lima	73.833	2.84
CMAC Maynas	65.646	2.52
CMAC Paita	32.349	1.24
CMAC Del Santa	29.057	1.12

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

En la Tabla 9, se observa el porcentaje de morosidad por tipo de segmento. Se aprecia que el de pequeña empresa es el que concentra el más alto porcentaje, con 8.15%.

Adicionalmente, las cajas municipales con más alto nivel de morosidad son las de Paita, con 16.12%, y la Del Santa, con 14.58%. Por el contrario, la Caja Municipal de Huancayo posee un 3.24%, el más bajo nivel de morosidad en el territorio nacional.

Por otro lado, en la Tabla 10, se muestra el ratio de morosidad según los días de incumplimiento. El primer tramo, que comprende atrasos de uno hasta 30 días, es el que posee mayor ratio de morosidad. En este contexto, la Caja Municipal de Paita y la Caja Municipal Del Santa son las que cuentan con el mayor ratio de morosidad; por el contrario, la Caja Municipal de Huancayo posee el ratio de morosidad más bajo.

Tabla 9

Morosidad según Tipo y Modalidad de Crédito de las Cajas Municipales (en Porcentaje)

Concepto	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC Del Santa	CMAC Huancayo	CMAC Ica	CMAC Maynas	CMAC Paita	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	CMCP Lima	Total Cajas Municipales
Créditos corporativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos a grandes empresas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.07	2.84
Créditos a medianas empresas	3.48	4.30	49.13	1.63	3.58	7.28	33.47	9.61	2.25	15.21	13.89	7.25	5.33	7.12
Créditos a pequeñas empresas	7.65	6.63	11.38	4.40	11.87	8.33	17.20	6.14	6.58	13.36	10.62	7.78	27.42	8.15
Créditos a microempresas	6.06	5.17	8.91	4.35	9.34	6.39	13.70	3.83	4.96	8.86	7.01	5.80	16.79	6.00
Créditos de consumo	2.43	1.57	4.58	2.63	4.08	2.42	12.07	3.81	2.58	2.86	4.54	2.91	2.34	2.89
Créditos hipotecarios para vivienda	1.79	1.10	-	0.67	0.83	2.10	-	7.77	1.02	0.21	1.81	1.33	13.56	1.44
Total créditos directos	5.26	4.73	14.58	3.24	7.94	5.39	16.12	6.46	4.31	10.63	7.69	5.78	11.59	5.96

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Tabla 10

Ratios de Morosidad según Días de Incumplimiento por Caja Municipal

Empresas	Porcentaje de créditos (Días de incumplimiento)				Morosidad según criterio contable SBS
	Más de 30 días de incumplimiento	Más de 60 días de incumplimiento	Más de 90 días de incumplimiento	Más de 120 días de incumplimiento	
CMAC Paita	16.69	15.25	14.21	13.63	16.12
CMAC Del Santa	14.58	13.81	13.38	12.68	14.58
CMCP Lima	12.33	10.45	9.36	8.50	11.59
CMAC Tacna	11.14	10.16	9.20	8.62	10.63
CMAC Ica	8.88	7.79	7.06	6.54	7.94
CMAC Trujillo	9.19	7.82	6.70	6.25	7.69
CMAC Piura	5.94	4.86	4.43	4.04	6.46
CMAC Maynas	6.23	5.37	4.71	4.31	5.39
CMAC Arequipa	5.54	4.49	3.96	3.52	5.26
CMAC Cusco	4.80	4.19	3.94	3.76	4.73
CMAC Sullana	5.26	3.92	3.24	2.73	4.31
CMAC Huancayo	4.07	3.44	2.95	2.79	3.24
Total de Cajas Municipales	6.44	5.41	4.80	4.40	5.96

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Actualmente, se cuenta con 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: (a) Caja Arequipa, (b) CMAC Cusco, (c) CMAC Del Santa, (d) Caja Huancayo, (e) CMAC-Ica, (f) CMAC Maynas, (g) CMAC Paita, (h) CMAC Piura, (i) CMAC-Sullana, (j) CMAC Tacna y (k) CMAC Trujillo. Además, existe una Caja Municipal de Crédito Popular, que es conocida como la Caja Metropolitana de Lima. Como se muestra en la Figura 2, la mayor concentración de cajas municipales se encuentra en la región costa del país.

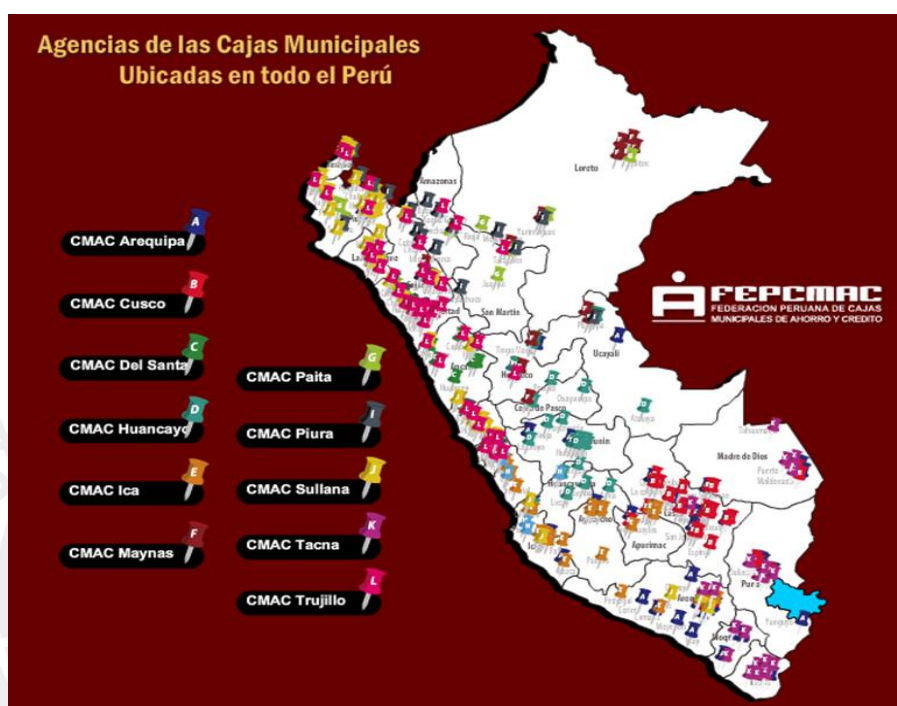


Figura 2. Distribución de las agencias de las Cajas Municipales en el Perú. Tomado de “CMAC en mapa,” por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), 2016a (<http://www.fpcmac.org.pe/mapa1/>).

En la Tabla 11, se detalla la distribución de oficinas por zona geográfica de las Cajas Municipales. Se evidencia que la CMAC de Arequipa posee 119 oficinas a nivel nacional. Esto la convierte en la caja municipal con la mayor cantidad de oficinas a nivel nacional, seguida por la CMAC Piura, que cuenta con 112. Ambas cajas municipales muestran una mayor presencia en el sistema microfinanciero. Adicionalmente, se aprecia que la mayor concentración de agencias se encuentra en la región Lima, con un total de 138 de todas las Cajas Municipales, excepto por las CMAC Maynas y Paita, que no cuentan con sucursales en Lima.

Tabla 11

Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Cajas Municipales

Empresas	Amazonas	Ancash	Apurímac	Arequipa	Ayacucho	Cajamarca	Callao	Cusco	Huancavelica	Huánuco	Ica	Junín	La Libertad	Lambayeque	Lima	Loreto	Madre de Dios	Moquegua	Pasco	Piura	Puno	San Martín	Tacna	Tumbes	Ucayali	Total
CMAC Arequipa	-	-	3	26	1	-	-	11	2	2	5	9	-	-	18	-	3	7	1	-	24	-	5	-	2	119
CMAC Cusco S.A.	-	-	8	9	2	-	-	29	-	-	-	-	-	-	4	-	2	2	-	-	11	-	3	-	-	70
CMAC Del Santa	-	7	-	-	-	-	-	-	-	2	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13
CMAC Huancayo	-	-	1	2	6	-	-	6	5	5	4	28	-	-	27	-	-	-	6	-	2	1	-	-	3	96
CMAC Ica	-	1	4	4	6	-	-	-	-	-	12	-	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	37
CMAC Maynas	-	-	-	-	-	1	1	-	-	2	-	-	-	-	-	7	-	-	1	-	-	1	-	-	2	15
CMAC Paita	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	-	6	-	3	-	1	-	14
CMAC Piura	5	2	2	3	1	11	1	2	1	2	1	4	7	8	18	3	-	-	1	20	2	10	1	3	4	112
CMAC Sullana	-	3	-	5	-	3	1	1	-	-	1	-	6	7	17	-	-	2	-	22	1	-	-	4	-	73
CMAC Tacna	-	-	-	6	-	-	-	2	-	-	1	-	-	-	3	-	5	2	-	-	5	-	6	-	-	30
CMAC Trujillo	6	5	-	-	-	9	1	-	-	2	-	1	21	6	13	1	-	-	-	4	-	2	-	1	-	72
CMCP Lima	-	1	-	2	-	1	1	1	-	-	1	1	1	2	26	-	-	-	-	2	-	1	1	-	-	41
Total Cajas Municipales	12	19	18	57	16	25	5	52	8	15	25	44	37	24	138	12	10	13	9	54	45	18	16	9	11	692

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Por otro lado, la CMAC Huancayo cuenta con 27 agencias en Lima. Se trata de la caja municipal con mayor número de sucursales en la capital del Perú. Le siguen la CMCP Lima, y, posteriormente, las CMAC Arequipa y Piura, con 26, 18 y 18 agencias, respectivamente. La segunda región con mayor número de agencias corresponde a la de Arequipa.

En la Tabla 12, se muestra el total de cajeros corresponsales ubicados en los 25 departamentos del país. Asimismo, se observa que las Cajas Municipales que cuentan con este tipo de canal son las CMAC Arequipa, CMAC Cusco, CMAC Huancayo, CMAC Piura, CMAC Sullana y CMAC Trujillo. Estas suman un total de 14,931 cajeros corresponsales. En este contexto, las Cajas Municipales de Arequipa, Huancayo y Sullana cuentan con la mayor participación, con un total de 14,171 cajeros corresponsales. Cabe añadir que los departamentos de Lima y Arequipa son los que concentran el mayor número de cajeros corresponsales.

Asimismo, en la Tabla 13, se observa el número de trabajadores según categoría laboral que tiene cada caja municipal. Bajo este criterio, la de Arequipa es la que tiene mayor número de trabajadores, y, adicionalmente, cuenta con la mayor cantidad de gerentes y empleados. Por otro lado, la Caja Municipal de Piura es la que tiene en su planilla el mayor número de funcionarios. En términos generales, el personal que labora en las Cajas Municipales a nivel nacional asciende a 16,631 trabajadores.

Un aspecto importante para el análisis implica entender la posición del Perú a nivel mundial en lo referente al nivel de emprendimiento de su población. Para tal fin, el Perú participa en el estudio más famoso sobre emprendimiento, denominado *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que incluye a más de 70 países. El resultado del estudio, para el año 2014, posicionó al Perú como la quinta economía mundial con mayor emprendimiento. El país alcanzó un valor de la tasa de actividad emprendedora en etapa temprana (TEA) de 28.8%, el cual fue 5.4% mayor que el alcanzado en el año 2013.

Tabla 12

Cajeros Corresponsales por Caja Municipal y por Departamento

Departamento	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC Huancayo	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Trujillo	Total general
Amazonas	46		40	38	40	1	165
Ancash	144		146	6	150		446
Apurímac	36	6	31	5	30		108
Arequipa	1016	2	349	5	327		1699
Ayacucho	39		61	8	33		141
Cajamarca	163		150	54	155		522
Callao	218		230		198		646
Cusco	142	210	97	6	90		545
Huancavelica	7		49	9	6		71
Huánuco	66		79	9	59		213
Ica	129		116	4	118		367
Junín	190		432	12	157		791
La Libertad	299		308	22	275	12	916
Lambayeque	242		239	66	249		796
Lima	1538	2	1988	8	1411		4947
Loreto	49		45	10	47		151
Madre de Dios	2	2	2		2		8
Moquegua	74		32	1	39		146
Pasco	19		44	5	16		84
Piura	123		121	144	229		617
Puno	156	1	73		75		305
San Martín	151		147	74	142		514
Tacna	133	2	76		80		291
Tumbes	18		18	25	35		96
Ucayali	112		115	11	108		346
Total general	5112	225	4988	522	4071	13	14931

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Tabla 13

Personal según Categoría Laboral por Caja Municipal

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
CMAC Arequipa	25	162	3,169	0	3,356
CMAC Cusco	4	122	1,412	167	1,705
CMAC Del Santa	3	31	281	16	331
CMAC Huancayo	3	128	1,832	9	1,972
CMAC Ica	5	70	821	12	908
CMAC Maynas	4	41	431	17	493
CMAC Paíta	3	31	288	0	322
CMAC Piura	3	279	2,282	57	2,621
CMAC Sullana	3	99	1,836	0	1,938
CMAC Tacna	3	49	669	4	725
CMAC Trujillo	9	90	1,595	0	1,694
CMCP Lima	9	54	503	0	566
Total Cajas Municipales	74	1,156	15,119	282	16,631

Nota. Tomado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

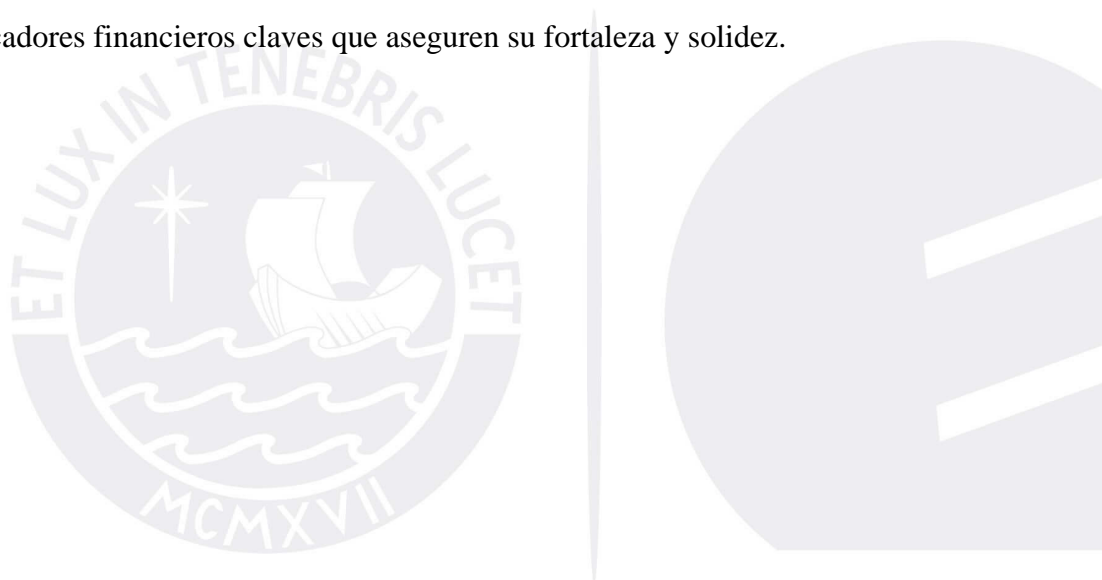
La tasa de actividad emprendedora en etapa temprana (TEA) es un indicador importante. Este consiste en la prevalencia de los individuos entre 18 y 64 años que se encuentran activamente involucrados en la creación de un negocio, ya sea en la etapa previa a que se cree una empresa o de “emprendedores nacientes”, o en la fase en la que ya poseen su negocio propio y pagan remuneraciones por menos de 42 meses. A estos últimos se les denomina “emprendedores nuevos”. En Latinoamérica, en cuanto a este criterio, el Perú se encuentra en el segundo puesto detrás de Ecuador, que obtuvo un valor de 32.6%. El tercer puesto es ocupado por Bolivia, con un total de 27.4% (Global Entrepreneurship Monitor, 2014).

1.2 Conclusiones

La situación actual de las Cajas Municipales en el Perú evidencia que los principales factores que han llevado a la insolvencia y posterior liquidación de entidades microfinancieras son (a) la falta de liquidez, (b) la rentabilidad y (c) el incremento de la tasa de morosidad. La incapacidad de atender las necesidades de sus clientes, que demandan

dinero en efectivo para poder iniciar sus emprendimientos u obtener el capital de trabajo para su siguiente campaña, así como el crecimiento de las cuentas incobrables por una inadecuada evaluación crediticia demuestran que es necesario el desarrollo de nuevas estrategias por parte de la plana directiva para el manejo del riesgo crediticio. De este modo, es posible aprovechar todas las oportunidades que ofrece el mercado y, de manera especial, el crecimiento del número de emprendedores generado por la situación favorable de la economía peruana.

Por tal motivo, es indispensable la implementación de un Plan Estratégico Aplicado para las Cajas Municipales del Perú. Este hará posible alcanzar la visión anhelada a través de estrategias y objetivos de largo y corto plazo. Estos deben ser debidamente monitoreados por indicadores financieros claves que aseguren su fortaleza y solidez.



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

Estos cuatro componentes representan una piedra angular que funcionan como guía a lo largo de todo el camino de la dirección estratégica, lo cual permite partir de la situación actual en la que se encuentra la organización hasta que esta se convierte en lo que se desea alcanzar. En este contexto, es imperativo que estos cuatro componentes representen verdaderas herramientas de gestión, bien formuladas, que se complementen entre sí y, sobre todo, que cotidianamente formen parte de la cultura organizacional interiorizada en cada colaborador de la organización.

2.1 Antecedentes

El Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se crea con la finalidad de contar con entidades financieras enfocadas en atender los segmentos que no contaban con acceso al sistema financiero formal. Su creación genera oportunidades para una nueva unidad de negocio en las principales provincias del territorio nacional. En la Figura 3, se observa la evolución de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú.

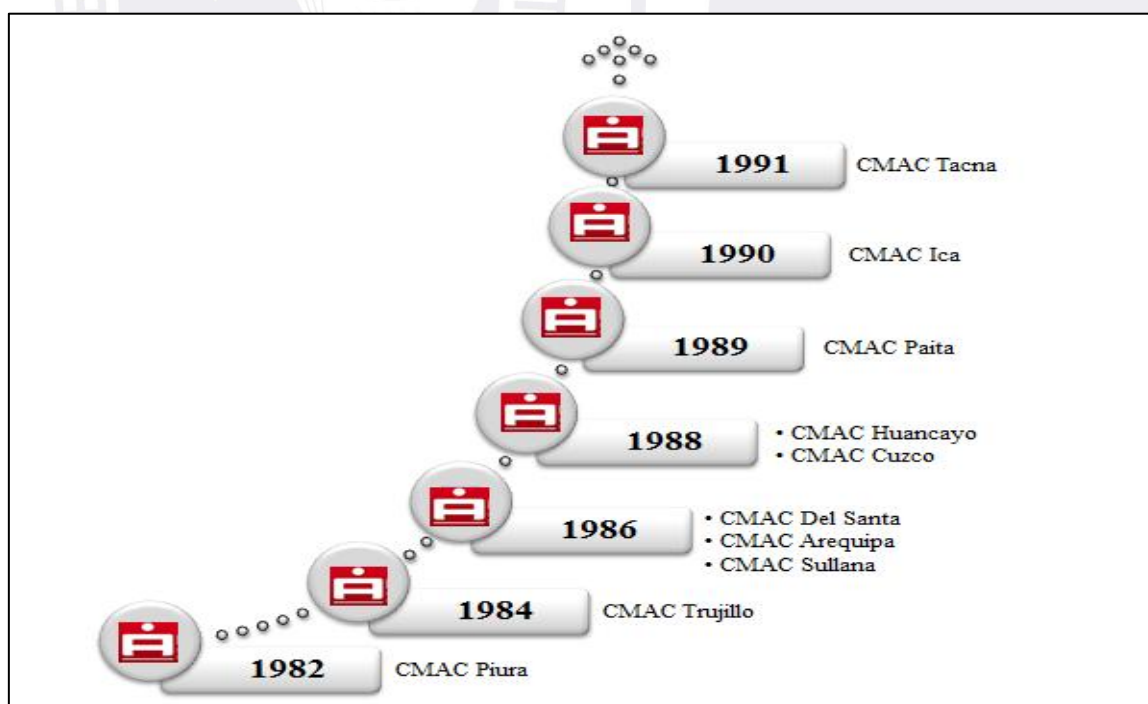


Figura 3. Evolución de las CMAC. Tomado de “Reseña histórica,” por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FPCMAC), 2016c (<http://www.fpcmac.org.pe/resena-historica/>).

2.2 Visión

Según D'Alessio (2013) la visión de una organización es la definición deseada de su futuro que implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Debe cumplir con nueve criterios: (a) ideología central, (b) visión de futuro, (c) debe ser simple, clara y comprensible, (d) ambiciosa, convincente y realista, (e) definida en un horizonte de tiempo, (f) dentro de un alcance geográfico, (g) conocida por todos, (h) que cree un sentido de urgencia, e (i) una idea clara y desarrollada sobre donde desea ir la organización.

En la Tabla 14, se aprecia que la visión de cada una de las 12 Cajas Municipales muestra un enfoque similar. A ello se añade que estas, como ideología central, buscan ser la institución líder en servicios microfinancieros en el territorio nacional. No obstante, algunas cajas no presentan su visión refiriéndose al futuro, sino que describen los productos y servicios que brindan en la actualidad, lo cual les resta inspiración y motivación. Entre las 12 Cajas Municipales analizadas, ninguna establece con claridad el horizonte de tiempo, es decir, no se menciona el año en el que proyectan alcanzar su visión.

A diciembre del 2015, las Cajas Municipales ocuparon el segundo lugar en rentabilidad dentro del sistema microfinanciero y son las financieras las que destacan como líderes de este importante indicador. Por otro lado, las Cajas Municipales asumen el liderazgo en ingresos financieros lo cual representa el 38% del total del sistema microfinanciero peruano, seguido por las financieras con el 34% del total de los ingresos financieros en este sector.

En concordancia con la información recopilada, la visión que se formula para este sector es la siguiente: Para el 2026, las Cajas Municipales serán reconocidas como ejes fundamentales del desarrollo y la inclusión financiera de los diferentes segmentos de la

población peruana y líderes en rentabilidad e ingresos financieros dentro del mercado microfinanciero nacional.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2013) la misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, convirtiéndose en el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Dentro de la declaración de la misión de una organización se debe expresar los nueve principales componentes descritos a continuación: (a) clientes y/o consumidores, (b) productos entendiéndose como bienes o servicios que produce, (c) mercado en el que compete, (d) tecnología, (e) objetivos de la organización, (f) filosofía de la organización, (g) autoconcepto de la organización, (h) preocupación por la imagen pública, e (i) preocupación por los empleados.

En la Tabla 15, se expone la misión de las Cajas Municipales del Perú. La misión presentada cubre los criterios de los clientes, menciona los servicios y productos de manera genérica y el mercado en el que se desenvuelven. Sin embargo, no desarrolla con claridad los objetivos, la filosofía, ni el autoconcepto de la propia organización. Por otro lado, en la práctica, se realiza iniciativas importantes referentes al cuidado del medio ambiente y las buenas relaciones con sus colaboradores, pero estos criterios no son expresamente descritos en la misión.

En concordancia con la información recopilada, la misión que se formula para este sector es la que sigue: Las Cajas Municipales proveen soluciones financieras ágiles, eficaces y rentables para los clientes del sector microfinanciero, a través de un servicio cercano de alta calidad y productos innovadores respaldados por la tecnología adecuada, los cuales son soportados por un equipo de personas calificadas y comprometidas que aseguran el logro de los objetivos organizacionales basados en nuestro agresivo crecimiento financiero dentro de un marco de responsabilidad social.

Tabla 14

Matriz de Visión de las Cajas Municipales del Perú

Empresa	Visión
CMAC Arequipa	Ser la empresa líder en la prestación de servicios microfinancieros.
CMAC Cusco	Ser la mejor opción financiera, brindando soluciones rápidas y cálidas.
CMAC Del Santa	Lograr una posición relevante en el mercado microfinanciero nacional, y ser reconocidos como los mejores en ofrecer a nuestros clientes un servicio confiable, ágil y diferenciado.
CMAC Huancayo	Mantener una relación a largo plazo con emprendedores, impulsando la inclusión financiera a nivel nacional e internacional.
CMAC Ica	Ser una empresa financiera ágil, cálida e innovadora que promueva el éxito de los emprendedores.
CMAC Maynas	Ser reconocida como la microfinanciera con calidad en el servicio, sólida y rentable.
CMAC Paita	Ser la mejor opción en la satisfacción de las necesidades y expectativas financieras de nuestros clientes, construyendo relaciones de negocio de largo plazo.
CMAC Piura	Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad.
CMAC Sullana	Ser la nueva banca de las grandes mayorías.
CMAC Tacna	Ser una institución microfinanciera reconocida en el Perú, por ofrecer productos y servicios innovadores con una excelente atención al cliente.
CMAC Trujillo	Ser la mejor institución microfinanciera ágil y confiable en la generación de valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.
CMAC Lima	Ser reconocidos como una institución financiera exitosa en el ámbito nacional que apoya a las personas, microempresarios y la red municipal.

Nota. Adaptado de “Visión,” por Caja Arequipa, 2014 (<http://www.cajaarequipa.pe/mision-y-vision/>); “Visión,” por CMAC Cusco, 2016 (<http://www.cmac-cusco.com.pe/mision-vision/>); “Visión,” por Caja Del Santa, 2016 (http://www.cajadelsanta.pe/caja_mision_vision.aspx); “Visión,” por Caja Huancayo, 2015 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5); “Declaración corporativa: Visión,” por CMAC Ica, 2016 (<https://www.cmacica.com.pe>); “Visión,” por CMAC Maynas, 2016 (<http://www.cmacmaynas.com.pe/pages/nuestra-caja/mision.php>); “Institucional: Visión,” por CMAC Paita, 2016 (<http://www.cajapaita.pe/institucional/mision.html>); “Visión,” por CMAC Piura, 2016 (<http://www.cajapiura.pe/conocenos/mision-y-vision-1>); “Visión,” por CMAC Sullana, 2016 (<http://www.cajasullana.pe/nuestra-institucion/vision/>); “Visión,” por CMAC Tacna, 2016 (<http://www.cmactacna.com.pe/Nosotros/misionvision>); “Nuestra Caja: Visión,” por CMAC Trujillo, 2016 (http://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/nuestracaja_mision_vision.html); y “Nuestra empresa: Visión,” por Caja Metropolitana, 2016 (<http://www.cajametropolitana.com.pe>).

Tabla 15

Matriz de Misión de las Cajas Municipales del Perú

Empresa	Misión
CMAC Arequipa	Ofrecemos soluciones financieras integrales, ágiles y oportunas para la micro y pequeña empresa, de forma rentable, sostenible y socialmente responsable
CMAC Cusco	Promovemos el desarrollo de nuestros clientes, a través de un servicio ágil y amigable, generando valor a la empresa y a la sociedad
CMAC Del Santa	Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes y las comunidades a las que servimos, a través de un servicio experto de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia por el mejor talento humano; que nos permita mantener un crecimiento sostenible y rentable en el largo plazo
CMAC Huancayo	Sumamos al emprendimiento, satisfaciendo tus necesidades financieras
CMAC Ica	Brindar soluciones financieras con colaboradores comprometidos, que generen valor a nuestros clientes, la Caja y sus accionistas.
CMAC Maynas	Brindar soluciones financieras eficientes, oportunas, con una gestión responsable de nuestros recursos y colaboradores comprometidos.
CMAC Paita	Brindar soluciones financieras que promuevan el éxito de nuestros clientes, principalmente a la micro y pequeña empresa; facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores; y generando valor para la organización.
CMAC Piura	Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
CMAC Sullana	Trabajamos para acercar la nueva banca a las empresas y familias peruanas de una forma simple, oportuna y personalizada.
CMAC Tacna	Somos una institución microfinanciera comprometida en satisfacer las necesidades de nuestros clientes en forma oportuna con una excelente atención.
CMAC Trujillo	Brindamos soluciones financieras integrales en forma rápida y oportuna, mejorando la calidad de vida de nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo económico y social del país.
CMAC Lima	Facilitar rápido acceso crediticio a través del crédito pignoraticio y personal, asimismo colaborar con la Corporación Municipal de la MML, gobiernos locales y microempresas, brindando un excelente servicio financiero.

Nota. Adaptado de “Misión,” por Caja Arequipa, 2014 (<http://www.cajaarequipa.pe/mision-y-vision/>); “Misión,” por CMAC Cusco, 2016 (<http://www.cmac-cusco.com.pe/mision-vision/>); “Misión,” por Caja Del Santa, 2016 (http://www.cajadelsanta.pe/caja_mision_vision.aspx); “Misión,” por Caja Huancayo, 2015 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5); “Declaración corporativa: Misión,” por CMAC Ica, 2016 (<https://www.cmacica.com.pe/>); “Misión,” por CMAC Maynas, 2016 (<http://www.cmacmaynas.com.pe/pages/nuestra-caja/mision.php>); “Institucional: Misión ” por CMAC Paita, 2016 (<http://www.cajapaita.pe/institucional/mision.html>); “Misión,” por CMAC Piura, 2016 (<http://www.cajapiura.pe/conocenos/mision-y-vision-1>); “Misión,” por CMAC Sullana, 2016 (<http://www.cajasullana.pe/nuestra-institucion/mision/>); “Misión,” por CMAC Tacna, 2016 (<http://www.cmactacna.com.pe/Nosotros/misionvision>), “Nuestra Caja: Misión,” por CMAC Trujillo, 2016 (http://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/nuestracaja_mision_vision.html); y “Nuestra empresa: Misión,” por Caja Metropolitana, 2016 (<http://www.cajametropolitana.com.pe>).

2.4 Valores

En la Tabla 16, se muestran los valores de las 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú. Los valores presentados por las Cajas Municipales hacen referencia a valores tales como honestidad, integridad, honradez y lealtad. Estos son indispensables dentro de este sector para poder generar confianza a los inversionistas.

Tabla 16

Matriz de Valores de las Cajas Municipales del Perú

Empresa	Valores
CMAC Arequipa	Honestidad, integridad, respeto, meritocracia, compromiso y trabajo en equipo.
CMAC Cusco	Honradez e integridad, excelencia y calidad, solidaridad y lealtad, discreción, iniciativa, credibilidad, innovación y creatividad, compromiso, solidaridad y lealtad, respeto, perseverancia, profesionalismo y unidad.
CMAC Del Santa	Puntualidad, compromiso, disciplina, respeto, identidad, honestidad e integridad.
CMAC Huancayo	Integridad, innovación, compromiso, respeto y eficiencia.
CMAC Ica	Integridad, compromiso, vocación de servicio, innovación, competitividad y gestión de riesgo.
CMAC Maynas	Ética, identidad, equidad, eficiencia y compromiso.
CMAC Paíta	Honestidad y transparencia, eficiencia, calidad de servicio, responsabilidad, ética profesional, trabajo en equipo e innovación.
CMAC Piura	Honestidad, desarrollo humano, trabajo en equipo, mejoramiento continuo, vocación de servicio, rapidez, secreto profesional y crecimiento empresarial.
CMAC Sullana	Ética, cliente interno, cliente externo, capacidad ejecutiva, agilidad, eficiencia, calidad, mejora continua, identificación, trabajo en equipo, meritocracia y conducta empresarial.
CMAC Tacna	Integridad, vocación de servicio, trabajo en equipo, proactividad e innovación.
CMAC Trujillo	Satisfacción de nuestros clientes, compromiso con el desarrollo de nuestros colaboradores, orientación a resultados, con liderazgo y trabajo en equipo, respeto, integridad y honradez, e innovación y calidad continua.
CMCP Lima	Compromiso, servicio, flexibilidad, calidad, dinamismo y orientación a resultados.

Nota. Adaptado de “valores institucionales,” por Caja Arequipa, 2014 (<http://www.cajaarequipa.pe/mision-y-vision/>); “Valores,” por CMAC Cusco, 2016 (<http://www.cmac-cusco.com.pe/mision-vision/>); “Valores,” por Caja Del Santa, 2016 (http://www.cajadelsanta.pe/caja_mision_vision.aspx); “Valores,” por Caja Huancayo, 2015 (https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5); “Declaración corporativa: Valores,” por CMAC Ica, 2016 (<https://www.cmacica.com.pe>); “Valores,” por CMAC Maynas, 2016 (<http://www.cmacmaynas.com.pe>); “Institucional: Valores,” por CMAC Paíta, 2016 (<http://www.cajapaíta.pe/institucional/mision.html>); “Valores,” por CMAC Piura, 2016 (<http://www.cajapiura.pe/conocenos/mision-y-vision-1>); “Valores,” por CMAC Sullana, 2016 (<http://www.cajasullana.pe/nuestra-institucion/mision/>); “Valores institucionales,” por CMAC Tacna, 2016 (<http://www.cmacnacna.com.pe/Nosotros/misionvision>); “Nuestra Caja: Valores,” por CMAC Trujillo, 2016 (http://www.cajatrujillo.com.pe/portalanew/nuestracaja_mision_vision.html); y “Nuestra empresa: Valores,” por Caja Metropolitana, 2016 (<http://www.cajametropolitana.com.pe>).

Por otro lado, se le da mucha importancia a los valores como el trabajo en equipo, solidaridad, respeto y vocación de servicio. Estos valores son muy importantes para lograr el compromiso de sus colaboradores. En concordancia con lo analizado, se propone los siguientes valores para el Sistema de Cajas Municipales: (a) honestidad, (b) integridad, (c) orientación al cliente, (d) responsabilidad social y (e) trabajo en equipo.

2.5 Código de Ética

En cuanto al código de ética, a excepción de la CMAC Sullana, ninguna de las 11 instituciones restantes presenta los principios de su código de ética como información pública dentro de sus páginas web. Estos tampoco están descritos en las memorias anuales que se presenta a sus clientes. Por el contrario, la Caja Municipal de Sullana es la única que presenta de manera pública dichos valores en su página web y en su memoria anual.

Este código abarca principios acordados de buena conducta y buen vivir de la organización. Estos norman el comportamiento de sus empleados y pueden ser adoptados para el resto de las Cajas Municipales. A continuación, se detalla los principios contenidos en el código de ética de la Caja Municipal de Sullana: (a) actitud de servicio, (b) calidad de servicio, (b) compromiso con el quehacer institucional, (c) cordialidad en el trato en todos los niveles de comunicación, (d) reserva en la información que se maneja, y (e) vocación por la verdad y transparencia

En lo referente al código de ética, se propone, en todos los niveles de su estructura organizativa, los principios del buen gobierno corporativo (BGC). Estos están orientados a garantizar el control, la transparencia de información y la independencia en la toma de decisiones. Generalmente, los órganos de gobierno de las Cajas Municipales están conformados por tres grupos: (a) la Junta General de Accionistas, (b) el Directorio y (c) la Gerencia Mancomunada. En el Directorio, se debe velar por una participación equilibrada entre representantes de la municipalidad, las instituciones del Estado y de la comunidad

empresarial. A través de las buenas prácticas de BGC, se busca garantizar el respeto de dichos roles para que las decisiones tomadas sean beneficiosas para la comunidad civil y no únicamente para el Estado o para las municipalidades.

2.6 Conclusiones

Es de suma importancia que las Cajas Municipales establezcan claramente cuatro componentes para poder alcanzar el futuro deseado. Estos servirán como punto de partida para poder definir la situación actual, siempre y cuando se encuentren alineados durante todo el proceso de planeamiento estratégico. Los cuatro componentes son los siguientes:

(a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética. Estos se complementan entre sí y es responsabilidad de cada colaborador aplicarlos correctamente en su vida profesional, como parte de la cultura organizacional.

El horizonte de tiempo para lograr el futuro deseado se ha establecido en un periodo de 10 años. Para garantizar el adecuado cumplimiento de estos cuatro componentes, es imperativo que se realice el seguimiento respectivo a cada uno de ellos. De ser necesario, se debe adoptar medidas de control pertinentes y, según se crea conveniente, estas se deberán replantear durante el proceso para lograr una adecuada toma de decisiones.

Adicionalmente, para garantizar el cumplimiento del código de ética en las Cajas Municipales resulta muy beneficiosa la implementación de las buenas prácticas de buen gobierno corporativo. Estas pueden brindar mayor control, transparencia de información e independencia en la toma de decisiones. Esto generará beneficios para los clientes y no solo para la municipalidad accionista.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

D'Alessio (2013) mencionó que la teoría tridimensional de Hartmann permite demostrar cómo una nación puede reajustar sus intereses nacionales con respecto al de otras naciones como parte del proceso estratégico. Este análisis se realiza a través de tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales. Por tal motivo, se analizará al Perú con la finalidad de entender el modo en que interactúan las Cajas Municipales y el sistema financiero.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En el año 2002, dentro del marco del acuerdo nacional y de las 31 políticas de Estado suscritas por las fuerzas políticas y sociales del momento, se estableció crear el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) con la finalidad de diseñar y hacer seguimiento a las propuestas acordadas. El objetivo fue conseguir que el Perú logre convertirse en un país desarrollado, democrático y cohesionado socialmente.

En el año 2010, se estableció el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021* para conmemorar el Bicentenario de la Independencia del Perú. Este documento se estructuró en base a seis ejes. Estos son los siguientes: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

En el Plan Bicentenario también se mencionó que uno de los requisitos fundamentales para alcanzar los objetivos trazados consiste en lograr una economía competitiva que permita la generación masiva de empleos con alta productividad. Por tal motivo, los mercados internacionales son la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico del país

y los recursos naturales son la principal riqueza que posee el Perú. Por ello, deben ser impulsados de una manera sostenible, tanto con inversiones de origen nacional como extranjero, y fomentando la industrialización nacional. Con ello, es posible transformar la economía basada en exportaciones primarias en una economía basada en el conocimiento y la tecnología (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Para tal fin, el Plan Bicentenario se sostiene en que el Perú se encuentra en un rápido crecimiento económico. Asimismo, está integrado al mundo por medio de los Tratados de Libre Comercio, y se encuentra comprometido con el sistema de las Naciones Unidas y la Organización de los Estados Americanos. Además, participa en procesos de integración con la Comunidad Andina y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Por lo tanto, se ha establecido que se deberá alcanzar, para el 2021, siete cambios en los indicadores nacionales (con base en 2010). Estos son los siguientes: (a) una población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, (b) un ingreso per cápita entre US\$ 8,000 y US\$ 10,000, (c) duplicar el PBI, (d) cuadruplicar el volumen de exportaciones, (e) alcanzar una tasa de crecimiento anual alrededor del 6%, (f) obtener una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%, y (g) mejorar la tributación promedio anual en cinco puntos con respecto al PBI (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011).

Para fortalecer la posición del Perú en el mundo, se tiene como meta el ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollos Económicos (OCDE) en el 2021. Por tal motivo, la OCDE viene desarrollando 14 estudios para el diagnóstico del Perú y de su estabilidad financiera. Entre estos cuatro son considerados claves para el ingreso: (a) estudio multidimensional, que es el equivalente al estudio de competitividad; (b) estudio de gobernanza pública, en el que se analiza la capacidad de gobernar por parte de un Estado; (c) estudio de desarrollo territorial, por el cual se evalúa las brechas existentes entre las zonas

urbanas y las rurales; y (d) estudio de integridad, el cual es equivalente a un plan anticorrupción (“Ceplan: Reformas para llevar al Perú,” 2015).

Entre los objetivos estratégicos de la política exterior peruana se encuentra la profundización de las relaciones con otras regiones en aspectos binacionales y multilaterales. El Perú, actualmente, posee diferentes direcciones generales dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores. Estas están abocadas a alguna zona geográfica específica para impulsar el crecimiento económico sostenible y lograr la inclusión social, así como promover y defender los intereses nacionales (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

Asimismo, la búsqueda de nuevas inversiones es un punto crítico para asegurar el crecimiento y desarrollo del país, por lo cual se debe asegurar la transparencia y el respeto de los contratos establecidos. Al respecto, el Gobierno ha promulgado la Ley de Expropiaciones, la cual agiliza el acceso a los terrenos para obras de infraestructura. En este contexto, ha establecido plazos perentorios para que el Ministerio de Cultura extienda el certificado de inexistencia de restos arqueológicos (CIRA), y finalmente, ha presentado un decreto supremo para la obtención del estudio de impacto ambiental (EIA) de una manera más rápida y mediante un solo proceso administrativo (“Humala declaró,” 2013).

Otro aspecto relevante es la participación de las fuerzas armadas en la política antidrogas, establecida por el Gobierno con miras a detener el dinero que proveen las drogas al terrorismo. Los logros recuperados son históricos. Se ha reducido la superficie de cultivos de coca en 30% en los últimos cuatro años, pasando de 61,500 hectáreas en el 2011, a 42,900 hectáreas en noviembre del 2015. Gracias a este trabajo, el Perú ha logrado revertir su posición de país productor de drogas y coca en Latinoamérica, y se ha ubicado por debajo de Colombia. Otro dato importante es que el 52% de la droga producida en el Perú es trasladada vía aérea y tiene como destino a Bolivia (Aranda, 2015).

La Unión Europea, desde el 2012, es un socio estratégico del Gobierno peruano al brindar apoyo económico para la lucha contra el narcotráfico. Esto se realiza a partir de proyectos estratégicos como el aumento de la seguridad portuaria, el control de los insumos químicos con los que se produce la droga y la sustitución de los cultivos de coca. Desde el 2016 y por un periodo de dos años, son otorgados más de 12 millones de euros con la finalidad de que se logre capacitar a la policía peruana en diferentes temas relacionados con la lucha contra el narcotráfico (“Unión Europea ratifica,” 2016).

Considerando lo mencionado anteriormente y alineada con los seis ejes fundamentales del Plan Bicentenario para el 2021, se plantea la Matriz de Intereses Nacionales (MIN). Esta expresa el nivel de intensidad del interés que se debe establecer con los países con los cuales se mantiene interacción. En la Tabla 17, se muestra esta matriz.

3.1.2 Potencial nacional

Con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades que tiene el país para alcanzar los intereses nacionales, es necesario realizar un análisis de los siete elementos del poder nacional que componen esta dimensión. Estos son (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. Cada uno de estos aspectos se expone a continuación.

Demográfico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), en su resumen de los principales indicadores del Perú, expuso la siguiente información:

- La población total del Perú, al 2015, es de 31'151,643 de habitantes, lo que representa una tasa de crecimiento de 1.11% con respecto al año anterior. Adicionalmente, se pronostica alcanzar, en el 2016, la cifra de 31'488,625 y, para el año 2021, se contará con 33'149,016 de habitantes.
- Para el año 2015, se observa que el 50.1% de la población son varones, y el 49.9%, mujeres.

Tabla 17

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional		*Chile *Ecuador	Bolivia Brasil	
2. Lucha contra el narcotráfico y el terrorismo		Bolivia Colombia México EE.UU.	**Alemania **Austria **Bélgica **Bulgaria **Chipre **Croacia **Dinamarca **Eslovaquia **Eslovenia **España **Estonia **Finlandia **Francia **Grecia **Hungría **Irlanda **Italia **Letonia **Lituania **Luxemburgo **Malta **Países Bajos **Polonia **Portugal **República Checa **Rumania **Suecia	
3. Autosuficiencia energética		Unión Europea China EE.UU.	Canadá México Brasil Japón	
4. Sistema financiero			***OCDE	

Nota. Intereses comunes; *Intereses opuestos; **Unión Europea; ***Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 90), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- La población electoral hábil, en el 2016, es de 22'901,954.
- La esperanza de vida es de 74.8 años.
- La mortalidad infantil alcanza el valor de 17.2 por cada 1000 nacidos vivos.
- El analfabetismo es de 5.7% (cifras del 2015).
- La pobreza se encuentra entre el 22.7% y la pobreza extrema entre 4.1% (cifras del 2015).
- La población económicamente activa (PEA) representa el 68.7% de la población en edad de trabajar.
- La población ocupada representa el 92.9% de la PEA, mientras que la población desocupada representa el 7.1% de la PEA.
- La población con educación primaria corresponde al 21.9%; la que recibió educación secundaria, el 43.8%. Asimismo, la población con educación superior no universitaria alcanza el 13.8% y la que cursó la educación superior universitaria asciende a 16.3% (cifras del 2012).
- El PBI per cápita corresponde a la suma de S/ 17,852.69.
- El ingreso promedio anual del hogar es de S/ 1,600 (al 2015).
- La población urbana es de 23'893,654 de personas. De estas, el 49.42% son varones. Por otro lado, la población rural es de 7'257,989 de personas, de la cual el 52.33% son varones.

En la Figura 4, se puede apreciar un comparativo del volumen y la estructura por edad de la población peruana a través del tiempo. Se hace evidente una tendencia a la homogenización en la etapa de los jóvenes, causada por la reducción de la tasa de mortalidad de los menores de 15 años, que es una consecuencia de la implementación de programas sociales, el desarrollo de los conocimientos y la tecnología médica, y finalmente el alcance de los medicamentos a la población peruana. Para el caso de la población adulta, se puede

apreciar que también ha experimentado un incremento sustancial. Esto ha provocado que se transforme la base piramidal en una más rectangular. A partir de este dato, se concluye que el país se encuentra en una etapa de envejecimiento demográfico (INEI, 2015b).

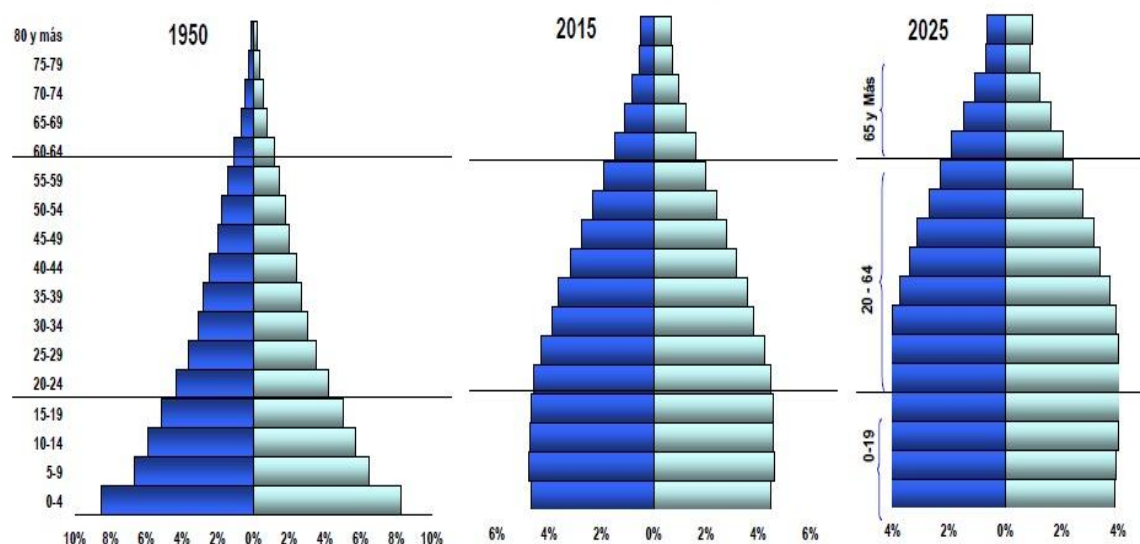


Figura 4. Pirámide de la población peruana 1950, 2015 y 2025. Tomado de “Población y territorio: Impacto en la composición por edad,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b, en *Estado de la población peruana 2015* (p. 6), Lima, Perú: Autor.

Para el sector privado, la base de la pirámide socioeconómica no resultaba atractiva, dado que se asumía que este segmento no produciría rentabilidad, y que, asimismo, concentraba a un porcentaje de la población con los ingresos más bajos. Sin embargo, el escenario muestra que más del 60% de la población que pertenece a este segmento efectivamente resulta ser atractiva y rentable para hacer negocios. El crecimiento sostenido de la economía peruana ha generado un impacto positivo en la población de la base de la pirámide, debido a que las personas que forman parte de este segmento son ahora más urbanas, poseen una mayor formación académica, cuentan con un mayor poder adquisitivo y destinan una mayor parte de sus ingresos a la adquisición de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. Por lo tanto, representan una gran oportunidad para las empresas (Arellano Marketing, 2015).

La población que se encuentra en la base de la pirámide vive en zonas urbanas y cuenta con servicios básicos de agua y electricidad. Además, ha culminado el nivel de educación secundaria y destina una inversión para asumir gastos por salud y la educación de sus hijos. Ante este escenario, las empresas del sector privado, las instituciones financieras y aseguradoras han identificado un segmento atractivo y con alto potencial de crecimiento. Por ello, buscan satisfacer las necesidades de este segmento brindando productos y servicios de alta calidad.

Arellano Marketing (2015) también mencionó que, en la actualidad, los niveles de bancarización son muy bajos, puesto que solo el 30% de la población se encuentra bancarizada, lo que demuestra que existe un alto potencial en el mercado por trabajar. Este bajo nivel de bancarización se encuentra relacionado con el poco acceso a los canales del sistema financiero. Por otro lado, existe una parte de la población que prefiere no tener acceso al sistema financiero por desconocimiento o miedo a las instituciones financieras y prefiere mantenerse con los agiotistas o los préstamos familiares.

Geográfico. El Perú se encuentra situado en medio de América del Sur. Se ubica frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21' 34" de latitud sur, y los meridianos 68° 39' 7" y los 81° 20' 13" de longitud. Posee una extensión de 1'285,216 km² y se encuentra dividido en tres regiones naturales, que son (a) costa, con 15'087,282 hectáreas; (b) sierra, con 35'906,248 hectáreas; y (c) selva, con 77'528,030 hectáreas (Proinversión, 2012).

En la Figura 5 se puede apreciar la ubicación geográfica del Perú y los países con los que comparte límites territoriales. Por el norte, limita con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil y Bolivia, y por el sur, con Chile. Adicionalmente, se aprecia, en el centro del país, a la capital Lima y al principal puerto, Callao, en los 12°0' de latitud y 77°0' de longitud (Maps of World, 2013).



Figura 5. Mapa del Perú (longitud y latitud). Tomado de “Latitud y longitud de Perú,” por Maps of World, 2013 (<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>).

Según Proinversión (2012), el Perú, por su extensión, se encuentra en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales, y es el segundo en Sudamérica. En lo referente a las ventajas territoriales, se pueden describir de acuerdo con la zona geográfica: (a) la zona costera posee 2,500 km de litoral, cuenta con 52 valles y representa el 11% de la superficie del país, en la cual se concentra el 52% de la población y se tiene como las ciudades más importantes de la costa a Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna; (b) el mar peruano posee una gran riqueza ictiológica y es considerado uno de los principales mares pesqueros del mundo, a lo largo de este operan los puertos Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry; (c) la sierra o montaña, que se extiende a lo largo de la cordillera de los Andes,

contiene abundantes minerales y le ha permitido posicionarse como un país minero; y (d) la selva, que representa el 56% del territorio peruano y alberga el 11% de la población peruana, posee el bosque tropical más extenso del mundo con una amplia diversidad de flora y fauna, así como petróleo y gas natural en su subsuelo, y sus ciudades más importantes son Iquitos y Pucallpa.

El 27 de enero del 2014, la Corte Internacional de Justicia de La Haya puso fin al diferendo marítimo que sostenía el Perú con Chile. A partir de este fallo, se le otorgó al país más de 50,000 km² de territorio marítimo (“Un año del fallo de La Haya,” 2015). Con este proceso, tal como se aprecia en la Figura 6, se cerró definitivamente la última frontera en disputa.

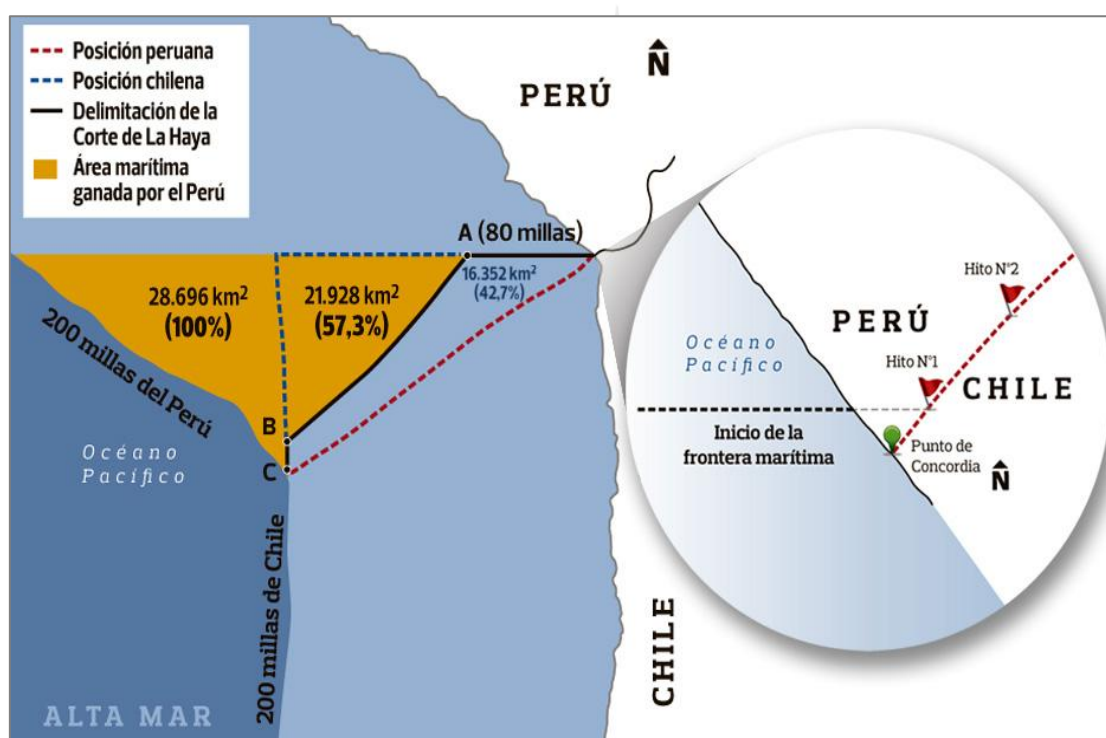


Figura 6. Límite marítimo entre Perú y Chile. Tomado de “Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú,” 2015, *El Comercio*.

<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-que-obtuvo-peru-noticia-1787404>

Económico. Con la creciente globalización económica, los acuerdos comerciales se han convertido en instrumentos clave para acceder a los diferentes mercados mundiales. Estos tratados han establecido reglas y condiciones para las diferentes relaciones comerciales

que se llevarán a cabo. El objetivo es que se beneficien ambos socios y que puedan lograr en conjunto un incremento de sus operaciones y el desarrollo de sus países con el fortalecimiento de sus empresarios.

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2015), el Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo que se establece entre dos o más países, o entre un país y un bloque de países, y que se caracteriza por la obligatoriedad. En la actualidad, el Perú tiene establecidos múltiples acuerdos comerciales. Estos son los siguientes: (a) el Acuerdo de Promoción Comercial con los Estados Unidos, (b) TLC con Canadá, (c) TLC con Singapur, (d) TLC con China, (e) Acuerdo de Libre Comercio con Corea del Sur, (f) Acuerdo de Libre Comercio con la Asociación Europea del Libre Comercio (AELC), compuesta por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza; (g) Protocolo con el Reino de Tailandia, (h) Acuerdo de Integración Comercial con México, (i) Acuerdo con la Asociación Económica de Japón, (j) TLC con Panamá, (k) Acuerdo Comercial con Colombia, (l) Acuerdo Comercial con la Unión Europea, y (m) TLC con Costa Rica.

En las estadísticas comerciales publicadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015), se detalló la evolución del saldo e intercambio comercial peruano durante los años 2013, 2014 y 2015, la cual se puede visualizar, más adelante, en la Figura 7. En esta se aprecia que, a pesar del buen desempeño obtenido por el país y del establecimiento de múltiples acuerdos comerciales que han beneficiado a múltiples industrias, tanto las importaciones como las exportaciones han sufrido una contracción durante el año 2015, lo cual representa 12% menos con respecto al año 2014. Asimismo, se evidencia un déficit de la balanza comercial que asciende a la suma de US\$ 4,821 millones, lo que representa 36% más de lo que se obtuvo durante el año 2014.

La economía mundial atraviesa un proceso de recesión originado por la desaceleración de China. Este ha afectado ya directamente a las economías de Brasil, Rusia y

Canadá, las cuales han sido golpeadas por la caída del precio de las materias primas como el petróleo y los metales. La reducción del PBI global de 4% a 2.5% se sustenta con el débil crecimiento del comercio mundial, el debilitamiento de los precios de las materias primas, el debilitamiento de la tasa de inflación global y el descenso de los precios de las acciones en los mercados bursátiles (Hernández, 2015).

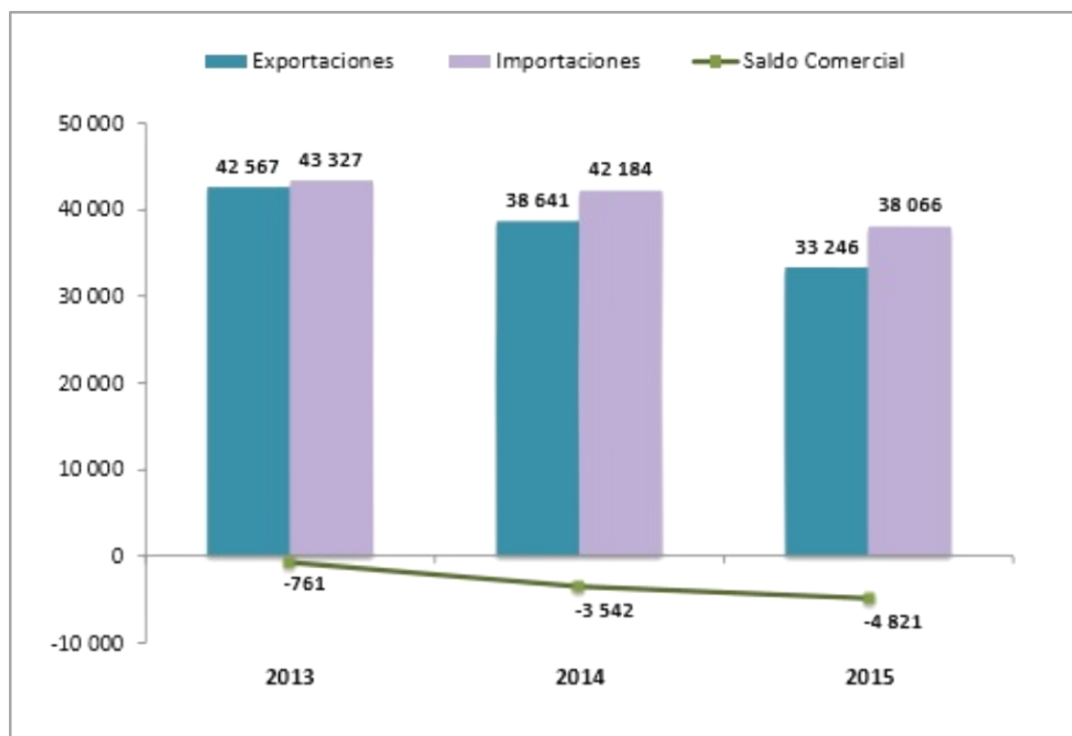


Figura 7. Saldo comercial, exportaciones e importaciones. Tomado de “Evolución del saldo e intercambio comercial, diciembre 2015,” (p. 1), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/saldos_e_intercambio/2015/RM_Saldo_Comercial_Diciembre_2015.pdf).

La desaceleración que afecta a gran parte de América Latina y en especial a Brasil ha sido manejada bastante bien por el Gobierno peruano. Se ha logrado mantener en control dos de los principales indicadores de un país. Se trata de la inflación, tal como se aprecia en la Tabla 18 en la que se compara el desempeño del país con los referentes de América Latina, y el producto bruto interno (PBI), el cual se puede visualizar de la misma manera en la Figura 8 (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

Tabla 18

Inflación Anual en América Latina

América Latina: Inflación anual					
Rango meta	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
	2,5 - 6,5	2,0 - 4,0	2,0 - 4,0	2,0 - 4,0	1,0 - 3,0
Diciembre 2013	5,9	2,9	1,9	4,0	2,9
Marzo 2014	6,2	3,9	2,5	3,8	3,4
Junio 2014	6,5	4,3	2,8	3,8	3,5
Setiembre 2014	6,8	4,9	2,9	4,2	2,7
Diciembre 2014	6,4	4,6	3,7	4,1	3,2
Marzo 2015	8,1	4,2	4,6	3,1	3,0
Junio 2015	8,9	4,4	4,4	2,9	3,5
Julio 2015	9,6	4,6	4,5	2,7	3,6
Agosto 2015	9,5	5,0	4,7	2,6	4,0
Setiembre 2015	9,5	4,6	5,4	2,5	3,9
Octubre 2015	9,9	4,0	5,9	2,5	3,7
Noviembre 2015	10,5	3,9	6,4	2,2	4,2

Nota: Adaptado de *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017* (pp. 45-53), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b, Lima, Perú: Autor.



Figura 8. Evolución del PBI de América Latina. Tomado de *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017* (Gráfico 11, p. 19), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015b, Lima, Perú: Autor.

Específicamente en lo que concierne al PBI, el país ha mantenido un crecimiento sostenido anual durante los últimos años. Ha obtenido un valor de 4.7% con respecto al año base de 2007, tal como se puede apreciar en la Figura 9. Esto ha provocado que el Perú sea un lugar atractivo para las inversiones. Adicionalmente, en dicha figura, se aprecia el comportamiento de la demanda interna para el mismo periodo de tiempo (INEI, 2016).

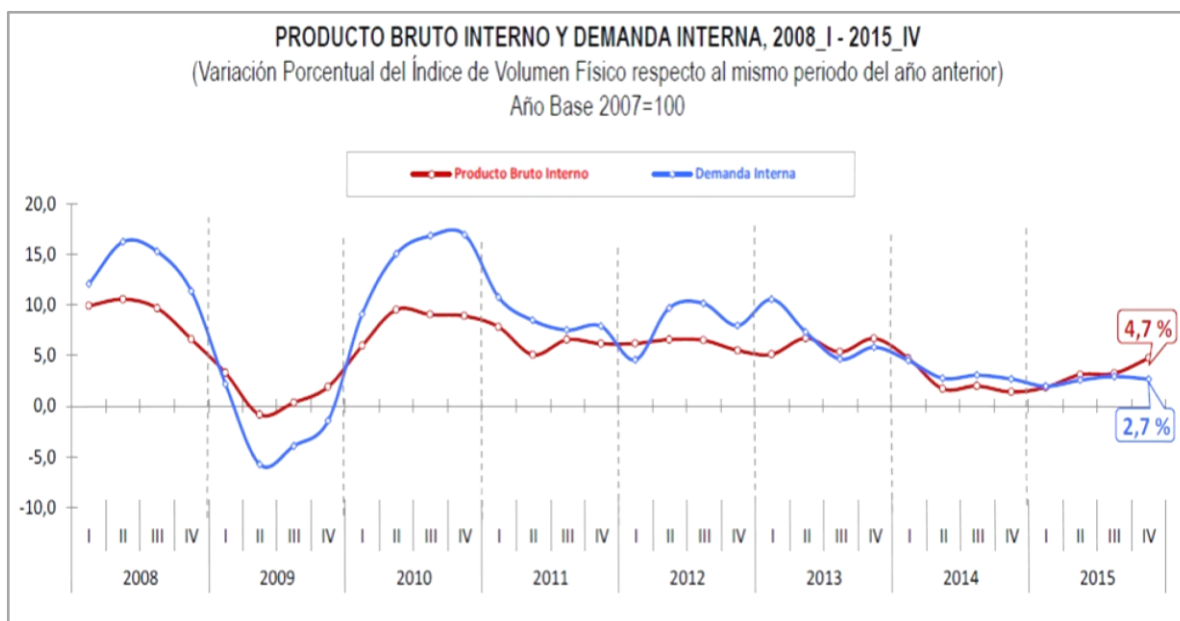


Figura 9. Producto bruto interno y demanda interna 2008-2015. Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, en *Producto bruto interno trimestral* (Informe Técnico N° 01, p. 2), Lima, Perú: Autor.

Tecnológico-científico. En el Perú, la investigación científica y el desarrollo de nuevos productos es un tema importante que ha sufrido por mucho tiempo de la indiferencia y falta de apoyo por parte de los diferentes gobiernos. Por tal motivo, el expresidente Ollanta Humala promulgó, en marzo de 2015, la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica. En esta, se señaló que las organizaciones podrán deducir de sus impuestos hasta un 175% de sus gastos en innovación, ciencia y tecnología. Actualmente, los indicadores referentes a innovación en el país son los más bajos de la región, debido a la pobre asignación de recursos de 0.15% del PBI, mientras que el promedio de la región es de 0.7%. Por tal motivo, el Perú ocupa el puesto 119 de un total de 144 naciones en referencia al gasto de las empresas en Investigación y Desarrollo (I+D). En este contexto, el primer lugar lo ocupa Suiza (“Ollanta Humala promulgó,” 2015).

Asimismo, se ha establecido que el Perú, para el 2016, debería destinar 0.7% del PBI y establecer nuevas alternativas para promover la I+D. En otros países, como Colombia y Argentina, el Estado promueve la investigación utilizando herramientas como la brindada a

las empresas desarrolladoras de *software*, al exonerarlas del pago de cargos patronales, y en algunas, incluso, del impuesto a la renta por periodos de cinco años como máximo (“Perú invertirá,” 2015).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú posee una historia milenaria que empieza con el establecimiento de múltiples culturas previas a los incas como Paracas, Nazca, Chavín, Mochica, Wari y Tiahuanaco, entre las más importantes. Cada una de ellas dejó un legado que fue aprovechado por el inca y su poderoso imperio para establecer la civilización más antigua de América. Esto colmó al territorio de riquezas tanto en el aspecto cultural, modo de vida y armonía de convivencia, como en la arquitectura, agricultura, ganadería y astrología. Entre los más importantes monumentos históricos que este periodo legó se considera a Machu Picchu, Chavín de Huáscar, las Líneas de Nazca, Chan Chan, Caral y Kúelap. En una reciente exposición de piezas de oro, realizada en la ciudad de Washington, la vicepresidenta de exposiciones de la National Geographic Society consideró al Perú preincaico como una de las grandes civilizaciones del Mundo Antiguo y lo comparó con el antiguo Egipto, Mesopotamia y Grecia antigua (EFE Noticias, 2014).

Por otro lado, desde el punto de vista sociológico, el Perú ha sufrido una importante transformación, debido a la migración rural hacia las ciudades. Esto implica que, a pesar de querer mantener su identidad básica, los peruanos migrantes han alcanzado un proceso de adaptación a la velocidad y condicionamientos de la ciudad, lo cual provocó inexorablemente una alteración de sus costumbres. De acuerdo con ello, el Perú es considerado un país multiétnico y que tiende a la centralización.

Asimismo, sociológicamente, el Perú es considerado como un país con alto índice de emprendimiento. El proceso migratorio hacia la capital, durante las décadas de 1980 y 1990, generó en la mentalidad de los peruanos la constante búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar su situación económica. El contexto que les tocó afrontar fue agresivamente adverso,

lo cual generó el desarrollo de la creatividad y la necesidad de crear emprendimientos para generar fuentes de ingresos.

De acuerdo con el *Global Report GEM 2015/2016* del Global Entrepreneurship Monitor (2016), el emprendedor peruano ha pasado de ser un emprendedor por necesidad a ser uno por oportunidad. En las economías más adelantadas, los emprendedores por oportunidad constituyen el 78% del total de los emprendedores, mientras que, en las economías basadas en eficiencia, como son la mayoría de los países de América Latina, este porcentaje asciende al 69%, y, en el Perú, los emprendedores por oportunidad representan el 73%. Esta situación lo ha conducido a descubrir un amplio abanico de oportunidades que van desde iniciativas muy puntuales para atender a mercados tradicionales hasta soluciones innovadoras disruptivas. Estas últimas son las que necesitan de mayor impulso para su desarrollo.

Por otro lado, de acuerdo con este mismo reporte, la percepción de la sociedad con respecto a los emprendedores ha obtenido una mejora considerable. Para el caso del Perú, el 70% de los adultos encuestados considera que la sociedad otorga un alto nivel de prestigio a los emprendedores, lo cual representa un porcentaje similar al promedio encontrado a nivel mundial. En adición a ello, el 40% de los peruanos encuestados manifiesta que intentará poner un negocio en los próximos tres años, mientras que el promedio mundial alcanza únicamente el 21% (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Organizacional-administrativo. El Gobierno peruano es una república democrática, social, independiente y soberana. Tal como se aprecia, más adelante, en la Figura 10, esta se encuentra organizada a través de tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, el cual está constituido por el presidente, quien desarrolla las funciones del jefe de Estado y jefe de las Fuerzas Armadas; (b) Poder Legislativo, integrado por el Congreso de la República; y (c) Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2016).



Figura 10. Organigrama del Estado peruano. Tomado de “Organigrama del Estado Peruano,” por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), 2016, en *Portal del Estado Peruano* (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

Militar. La estructura militar del Perú se encuentra organizada a través del Ministerio de Defensa (MINDEF), el cual es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas y ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. Con la Ley de Creación del Ministerio de Defensa (Ley 24654, 1987) se logra integrar el Ministerio de Guerra, el Ministerio de Marina, el Ministerio de Aeronáutica, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, la Secretaría de Defensa Nacional y los órganos consultivos, de asesoramiento, de planeamiento, de apoyo y de control. La finalidad de este proceso de integración se basó en la necesidad de establecer un mismo objetivo y que todos los organismos se encuentren perfectamente alineados, para así poder regirse por la política de defensa (Ministerio de Defensa, 2016).

En la Figura 11 se presenta el organigrama vigente del Ministerio de Defensa. En este, se muestra la estructura conformada por los despachos ministerial y viceministerial, la Secretaría General, y los órganos de ejecución. Asimismo, se puede apreciar las diferentes direcciones que conforman cada uno de los estamentos mencionados.

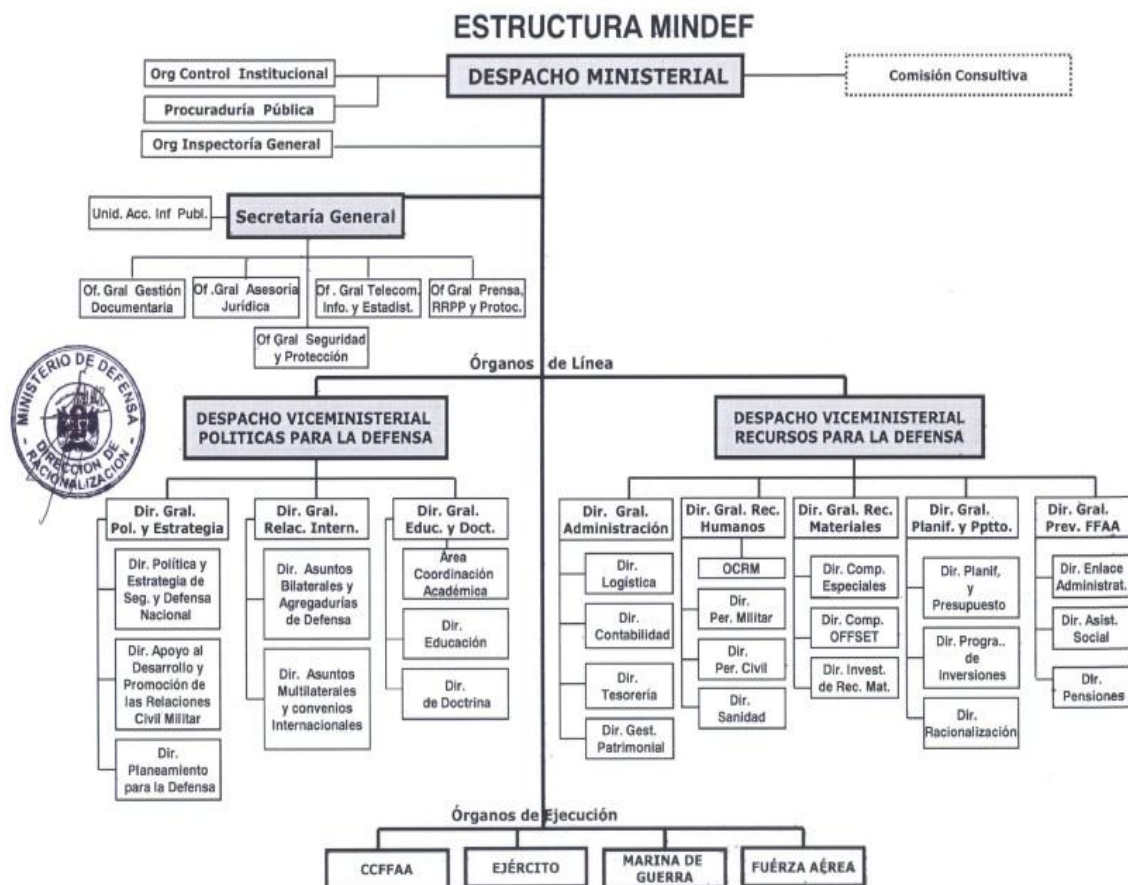


Figura 11. Estructura del Ministerio de Defensa. Tomado de “Organigrama MINDEF,” por el Ministerio de Defensa, 2011 (https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/organigrama_2011.pdf).

3.1.3 Principios cardinales

Según D’Alessio (2013), los principios cardinales de Hartmann son aquellas acciones que debe realizar una nación para alcanzar sus objetivos. Están divididos en cuatro principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. Estos se exponen a continuación.

Influencia de terceras partes. El comportamiento de la economía mundial genera un alto impacto en las economías emergentes. Este es el caso de la economía peruana, la cual es afectada de manera directa en su estabilidad financiera. En la actualidad, se mantiene una gran incertidumbre generada por la Reserva Federal de los Estados Unidos, conocida informalmente como FED, debido al inminente incremento de las tasas de interés. Esta

decisión está creando una alta volatilidad en los mercados financieros, y puede ocasionar un retiro de capital de las economías emergentes y una posterior depreciación de sus monedas. Asimismo, el efecto generado por la desaceleración de China trajo consigo una profunda inestabilidad del mercado de capitales, especialmente al crear una tendencia decreciente en el precio de los *commodities*. Este efecto impacta directamente al Perú por ser un país exportador de materia prima (Banco Central de Reserva del Perú, 2015b).

Lazos pasados y presentes. El país ha sostenido diferentes conflictos que han marcado sus relaciones comerciales y la forma de pensar de sus habitantes. El primero fue con el Ecuador, con el cual libró un conflicto armado que inició en 1941 y que debió terminar con el Protocolo de Río de Janeiro de 1942. Sin embargo, quedó en conflicto a través de los años un espacio de 78 km de frontera. Por tal motivo, se desencadenó un nuevo conflicto en el Cenepa, ubicado en el lado oriental de la cordillera del Cóndor en la región Amazonas durante el año 1995. Este proceso terminó el 26 de octubre de 1998 con la firma del Acta Presidencial de Brasilia entre los mandatarios Fujimori y Mahuad (“Hace 17 años firmó,” 2015).

El segundo conflicto armado importante que marcó la historia peruana se libró contra el vecino país del sur, Chile. El 5 de abril de 1879 se inició el conflicto con la declaratoria de guerra generada por los problemas con el salitre. El Estado boliviano aplicó un impuesto de 10 centavos por cada quintal de salitre exportado, lo cual afectó directamente los acuerdos comerciales que mantenía con Chile. De inmediato, al no acatar la solicitud formal para retractarse de este impuesto y al enterarse de la existencia del tratado secreto o de alianza defensiva de 1873 entre Perú y Bolivia para interceder en caso de algún conflicto, el Estado chileno decidió iniciar un enfrentamiento bélico contra Perú y Bolivia. Luego de años de conflicto, el 20 de octubre de 1883 se firmó el tratado de Ancón, y con este, la paz (Historia del Perú, 2015).

Posteriormente, se inició un diferendo marítimo entre ambos países. Este terminó con la sentencia de la Corte Internacional de Justicia de La Haya el 27 de enero del 2014. Con este fallo, quedaron finalmente delimitadas todas las fronteras del Perú (“Un año del fallo de La Haya,” 2015).

A pesar de haberse resuelto las diferencias limítrofes, en los habitantes, ha quedado marcada una historia de pérdidas de vida. Esta sensación ha provocado el resentimiento y la exaltación del nacionalismo en cada uno de los países. Ello ha motivado más de un altercado, además de daños físicos y personales.

Contrabalance de los intereses. Uno de los casos más icónicos, de acuerdo con lo mencionado en el principio anterior, es la inversión que posee Chile en el Perú. Las inversiones chilenas, desde 1990 hasta el año 2014, han generado 117,218 empleos, que equivale al 22.9% del total generado en el exterior por los capitales chilenos. El Perú ocupó el cuarto puesto entre los principales destinos de los capitales chilenos con un *stock* acumulado de US\$ 15,966 millones (“Inversión chilena,” 2015).

Conservación de los enemigos. El enemigo al que se debe de mantener en constante observación es Chile. Si bien su inversión en el Perú ha permitido el desarrollo de muchos de los sectores comerciales, han logrado posicionarse en muchos rubros con empresas líderes en el mercado. En precisión, Chile participa en los siguientes rubros: (a) retail, (b) minería, (c) hidrocarburos, (d) financiero, (e) agroindustria, (f) químico, (g) construcción, (h) pesca, y (i) servicios. En el 2015, el Perú ocupó el primer destino de inversión chilena con US\$ 1,829 millones, que representa el 41% de las inversiones chilenas en el 2015 (Actualidad Empresarial, 2015).

3.1.4 Influencia del análisis en las Cajas Municipales

Las Cajas Municipales, como sector, se desarrollan actualmente en un marco muy saludable de la economía y la política peruana. La alta diversidad que posee el país en

recursos, geografía y espacio territorial disponible permite la creación de valor a través de nuevos negocios o la consolidación de los actuales, lo cual beneficia directamente al público objetivo de las Cajas Municipales. Como resultado del avance económico del país, se han incrementado los ingresos de las personas, y se ha iniciado la búsqueda de productos alternativos que los aleje de los agiotistas y de la banca informal para el manejo del dinero. Esto se produce, en especial, en los lugares más alejados, donde la presencia de la banca tradicional no ha logrado tener una penetración suficiente. Por tal motivo, las Cajas Municipales se han convertido en una de las principales formas de inclusión financiera e incremento de la bancarización para el sector microfinanciero.

La base de la pirámide representa un gran potencial para el desarrollo económico del país, debido a que, en ella, existe una gran cantidad de personas que no acceden al sistema financiero. Las Cajas Municipales tienen la capacidad de captar a estos nuevos emprendedores, ya que focalizan sus principales colocaciones en este sector que corresponde a los niveles socioeconómicos C, D y E. De esta forma, logran asegurar su crecimiento. Asimismo, el incremento de la cantidad de emprendedores en el país, tanto por necesidad como por oportunidad, influye de manera favorable para que las Cajas Municipales puedan capitalizar el otorgamiento de financiamiento a dichos emprendimientos, así como también el de los préstamos a las personas que se van incorporando a la fuerza laboral como resultado de dichos emprendimientos.

La inversión extranjera en el país, como el caso de Chile, ha generado desarrollo financiero, mayor cantidad de negocios e industrias, aumento de puestos de trabajo para poder mover esas industrias. Esto ha generado el aumento de la capacidad adquisitiva de muchos peruanos que desean invertir el dinero para mejorar su estilo de vida. Ello representa una gran oportunidad para las Cajas Municipales para poder captar dinero y, posteriormente, generar rentabilidad al invertirlo o realizar colocaciones.

3.2 Análisis Competitivo del País

Porter (2009) mencionó que la competitividad de una nación se crea a través de la capacidad para innovar y mejorar, y no únicamente por la herencia de sus recursos. Las industrias más competitivas a nivel mundial son aquellas cuyas naciones crean cuatro atributos que fomentan el crecimiento de la industria. Estos son los que siguen: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategias, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores afines y auxiliares. Estos factores crean el ambiente nacional en el cual las empresas nacen, se desarrollan y aprenden a competir con la finalidad de ser altamente productivas.

En la actualidad, existen dos rankings que miden la competitividad de los países considerando los cuatro atributos mencionados. El primero es el realizado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). El segundo es elaborado por el IMD World Competitive Yearbook (WYC) de la Universidad de Lausana, en Suiza, en conjunto con CENTRUM Católica del Perú (D'Alessio, 2015b).

La metodología aplicada por el World Economic Forum considera aproximadamente 120 criterios, los cuales se encuentran basados en el 70% de los datos obtenidos a través de encuestas realizadas en aproximadamente 140 países. La metodología aplicada por el IMD incluye 338 criterios para la construcción del ranking, y se basa en las estadísticas auditadas y que han sido recopiladas por organismos internacionales. De acuerdo con esto, su análisis se concentra en los 60 países más productivos y/o competitivos (D'Alessio, 2015b).

3.2.1 Condiciones de los factores

Porter (2009) mencionó que una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción como recursos humanos especializados, infraestructura, bases científicas, conocimiento, sofisticación de procesos e innovación. Por otro lado, el Estado cumple un rol fundamental para crear los factores necesarios en los que los diversos sectores

de la economía logren ser más competitivos y productivos a nivel mundial. Al respecto, Porter (entrevistado por De Althaus, 2011) refirió que el rol del Estado es el de crear condiciones favorables que permitan a las empresas y al mercado funcionar. Algunas veces estas condiciones pueden ser de infraestructura, entrenamiento para los colaboradores y cualquier otra medida que facilite y estimule el logro de las ventajas competitivas.

El Ranking de Competitividad Mundial 2015, elaborado por IMD World Competitive Yearbook (WYC), realiza la medición de cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y las competencias para evaluar su productividad a fin de incrementar el bienestar de su población. Este ranking ubica al Perú en el puesto 54 de 61 países en el 2015. Es importante mencionar que, tal como se puede apreciar en la Figura 12, desde el inicio de su participación, el Perú ha descendido de manera permanente (D'Alessio, 2015b).

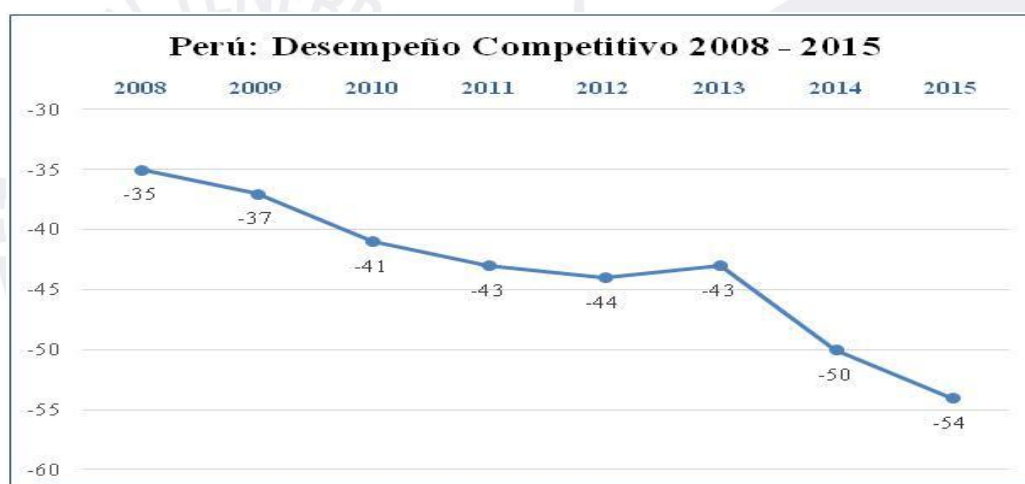


Figura 12. Desempeño competitivo del Perú 2008-2015. Adaptado de “Ranking de competitividad mundial 2015,” por F. A. D’Alessio, 2015b, en *Descenso permanente de la competitividad del Perú* (p. 3). Lima, Perú: CENTRUM Católica.

El ranking del IMD basa su medición en cuatro pilares: (a) el desempeño económico, referido a la evaluación macroeconómica de la economía local; (b) la eficiencia gubernamental, asociada con el grado en que la política gubernamental facilita la competitividad; (c) la eficiencia en los negocios, referida al grado en que el contexto nacional alienta a las empresas a desempeñarse de una manera innovadora, rentable y responsable; y (d) la infraestructura, entendida como el grado en que los recursos básicos, tecnológicos,

científicos y humanos satisfacen las necesidades de los negocios. El resultado desgregado por factores del estudio realizado durante los años 2014 y 2015 muestra que, en la mayoría de ellos, se evidencia un deterioro en las posiciones obtenidas en el año anterior, tal como se puede apreciar en la Tabla 19.

Tabla 19

Perú: Resultados de la Competitividad por Factores 2014-2015

Desempeño económico	2014	2015	Variación
Posición / cantidad de países	46/60	50/61	
Economía doméstica	32	51	•
Comercio internacional	57	58	•
Inversión extranjera	41	45	•
Empleo	14	16	•
Precios	49	31	•
Eficiencia del Gobierno	2014	2015	
Posición / cantidad de países	33/60	37/61	
Finanzas públicas	8	11	•
Política fiscal	28	32	•
Marco institucional	44	48	•
Legislación para los negocios	37	39	•
Marco social	54	56	•
Eficiencia en los negocios	2014	2015	
Posición / cantidad de países	43/60	50/61	
Productividad y eficiencia	50	50	-
Mercado laboral	37	44	•
Finanzas	45	44	•
Prácticas gerenciales	48	51	•
Actitudes y valores	35	40	•
Infraestructura	2014	2015	
Posición / cantidad de países	60/60	60/61	
Infraestructura básica	54	53	•
Infraestructura tecnológica	60	60	.
Infraestructura científica	60	60	-
Salud y medio ambiente	47	48	•
Educación	58	59	•

Nota. • indica un crecimiento en el ranking a comparación de 2014; • indica caída en el ranking; - indica que no hubo cambios en el ranking. Adaptado de “Ranking de competitividad mundial 2015,” por F. A. D’Alessio, 2015b, en *Descenso permanente de la competitividad del Perú* (pp. 2-5). Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Por otro lado, según el índice del WEF 2015-2016 (Schwab, 2015), el Perú se ubica en el puesto 69 de 140 países evaluados, lo cual significa un descenso de cuatro posiciones en comparación con el periodo 2014-2015 (Schwab, 2014). La metodología aplicada se basa en 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y

educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia del mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial, y (l) innovación (Schwab, 2015). En la Figura 13, se aprecian los resultados.

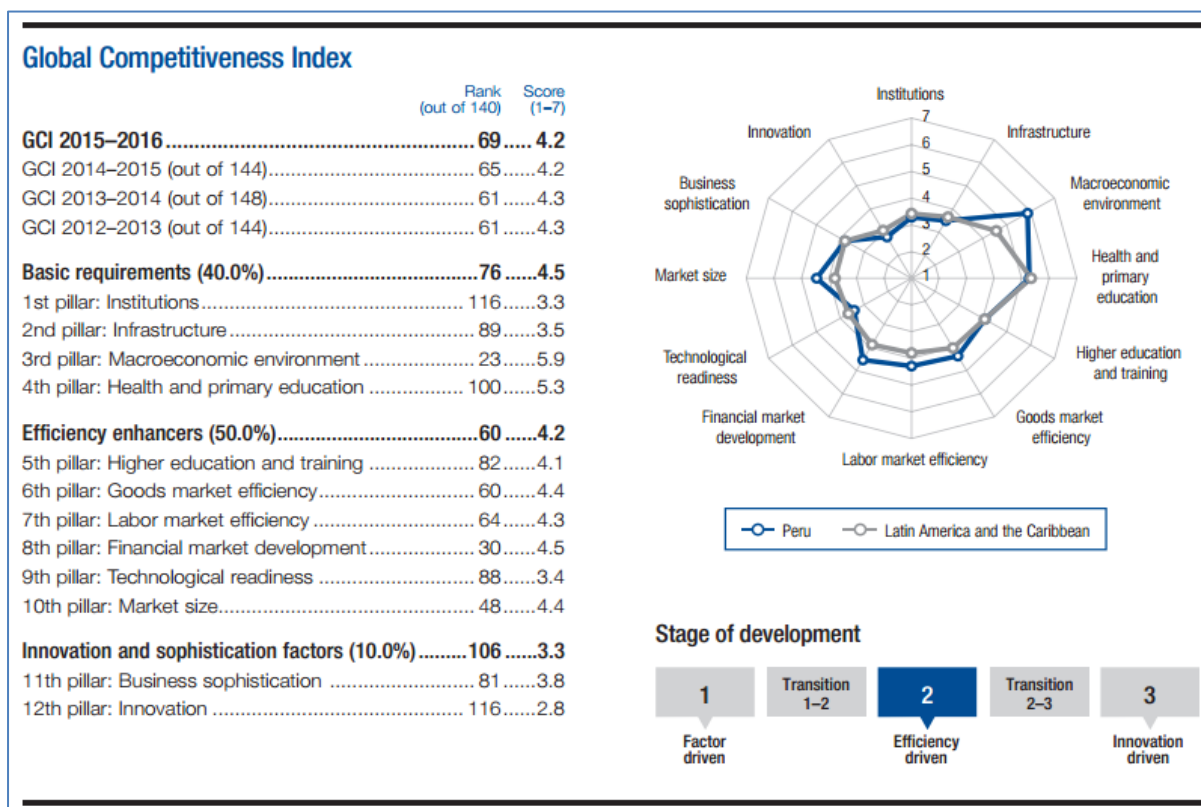


Figura 13. Perfil económico del Perú. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, (p. 294), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Se puede destacar que, en ambos *ratings*, se menciona que el peor indicador es el de infraestructura nacional. Este representa una de las condiciones de los factores claves para generar competitividad a nivel mundial. De esta manera, el IMD ubicó al Perú en este indicador en la posición 60 de 61 países, con el gran riesgo de no ser considerado próximamente en esta lista; mientras que el índice del WEF lo situó en el puesto 89 de 140 países. En contraposición, el indicador con mayor puntaje en el WEF es el de entorno macroeconómico, según el cual logró ubicarse en la posición 23 de 140 países. Este aspecto se encuentra relacionado con la creación de nuevos negocios y la inversión extranjera en el Perú.

Porter (2010) obtuvo el mismo resultado en cuanto a la infraestructura, focalizando las necesidades de mejora en (a) la infraestructura científica y tecnológica, la cual calificó como débil, y (b) la infraestructura física, concentrada principalmente en la pavimentación de carreteras, la cantidad de líneas telefónicas y el alto costo de todos los servicios. Asimismo, mencionó que existe una oportunidad de mejora en la educación y en las habilidades de la fuerza laboral, puesto que el sistema educativo peruano produce una menor cantidad de graduados en áreas técnicas, ingeniería y ciencias físicas. Además, es considerado como el país que menos invierte en educación en comparación con sus pares latinoamericanos.

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con Porter (2009), los países logran ventaja competitiva en los sectores donde los compradores están más informados y son exigentes. De esta manera, la demanda interna presiona a las empresas para que alcancen altos estándares de calidad, las estimula a mejorar, a innovar rápidamente, e incluso a entrar en segmentos más avanzados. La presión que ejercen los compradores internos empuja a las empresas a afrontar nuevos retos. Con ello, es posible generar ventajas competitivas más valiosas que las de sus rivales extranjeros.

Como se puede apreciar más adelante en la Figura 14, en los últimos cinco años, la demanda de préstamos que ofrecen las instituciones microfinancieras (IMF) se ha incrementado de forma sostenida. De esta manera, las colocaciones, en el 2014, alcanzaron el monto de S/ 31,283 millones, lo cual significa un incremento del 8.73% con respecto al año anterior.

Asimismo, en el *Global Competitiveness Report 2015-2016* se indicó que el Perú, dentro de los 140 países estudiados, alcanzó los siguientes resultados: (a) puesto 55 en el indicador de sofisticación de los compradores, (b) puesto 56 en el grado de orientación de los clientes, y (c) puesto 45 en el tamaño del mercado doméstico (Schwab, 2015). Por otro lado, cabe indicar que la mayor demanda en el Perú es impulsada por una nueva clase media que

proviene de la base de la pirámide. Según un estudio realizado para el BID por Arellano Marketing (2015), la base de la pirámide en el Perú representa 62% del total de la población. Es decir, 19 millones de peruanos forman parte de este segmento y representan un mercado potencial de US\$ 43 millones al año.

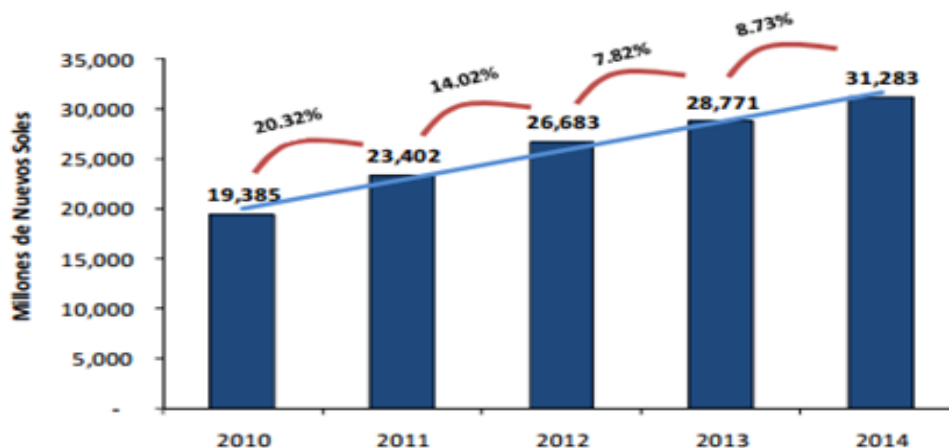


Figura 14. Evolución de la cartera de colocaciones en el sector microfinanciero. Tomado de *Análisis del sistema financiero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 11), por Equilibirum, 2015, Lima, Perú: Autor.

Porter (2010) precisó que el crecimiento económico peruano ha permitido que emerja una nueva clase media que cuenta con un acceso a los créditos de consumo. Por ello, se ha generado en ella una conciencia sobre los nuevos productos y las diferentes marcas que se encuentran en competencia en el mercado, lo cual permite una mayor demanda en la calidad de los productos. Esto supone la exigencia de que aquello que se encuentre detallado como material o componente dentro de su proceso de fabricación se encuentre estipulado en su etiqueta y se cumpla. Adicionalmente, este autor comentó que, a pesar de que existen estándares y regulaciones para el aseguramiento de la calidad y la protección del medio ambiente, aún no existen mecanismos que hagan cumplir a cabalidad dichos reglamentos, lo que permite a los sectores informales operar por fuera de estos.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Porter (2009) indicó que las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo en que se crean y gestionan las empresas, así como en la naturaleza

de la competencia interior. Asimismo, en el informe sectorial del sistema financiero peruano elaborado por Class Asociados (2014) se destacó que los resultados obtenidos por el país son producto de las siguientes acciones: (a) la aplicación de medidas correctivas en gestión de riesgo adoptadas por todas las entidades financieras, (b) una regulación más estricta por parte de la SBS, (c) la alineación con los estándares internacionales en cuanto a la solvencia patrimonial, (d) la política expansiva del BCR y (e) la tasa de referencia.

De acuerdo con el *Global Competitiveness Report 2015-2016*, los principales problemas percibidos por los ejecutivos para hacer negocios en el Perú son los siguientes: (a) la burocracia ineficiente del Gobierno, (b) las excesivas regulaciones laborales, (c) la corrupción, (d) el inadecuado suministro de infraestructura, (e) la inestabilidad política, y (f) los crímenes y robos (Schwab, 2015). En la Figura 15, se exponen los resultados.

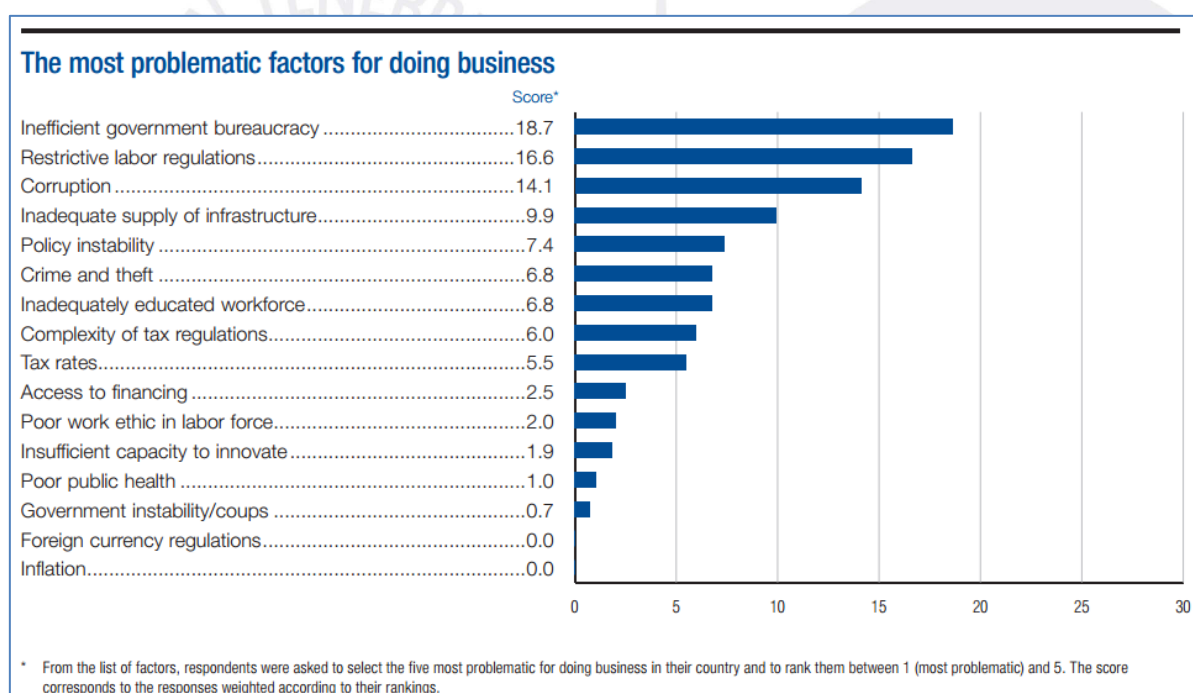


Figura 15. Los factores más problemáticos para hacer negocio en el Perú. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, (p. 294), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Finalmente, Porter (2010) mencionó que, aunque desde principios de la década de 1990 se ha iniciado un proceso de disminución de regulaciones y de liberación del comercio a través de los acuerdos de beneficios comerciales, el flujo de las inversiones se mantiene bajo

en comparación con los países vecinos. En cuanto a las políticas de libre competencia, el Perú posee un marco regulatorio avanzado, pero la implementación del mismo es muy pobre. Por consiguiente, las industrias locales se encuentran altamente concentradas y con evidencias de prácticas oligopólicas.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En el cuarto vértice del rombo, según Porter (2009), la presencia o ausencia de proveedores en los sectores afines y auxiliares ejerce presión en la competitividad de las empresas nacionales. La interacción con dichos proveedores no debe limitarse únicamente al acceso de recursos de manera rápida, económica y eficaz. Por el contrario, se debe generar innovación, intercambio permanente de ideas y mejoras basadas en una estrecha relación de trabajo.

En el *Global Competitiveness Report 2015-2016* se señaló que el desarrollo de clústeres en Perú ha logrado alcanzar el puesto 104 de un total de 140 países evaluados (Schwab, 2015). En la Tabla 20, se puede apreciar que, en los últimos cinco años, el Perú ha descendido abruptamente en este indicador. En el periodo 2011-2012, se ubicaba en el puesto 63, y en el último periodo evaluado, que corresponde al 2015-2016, ha descendido hasta el puesto 104. Esta situación está generando una resta de competitividad al país frente a otras naciones de Latinoamérica y el mundo.

Tabla 20

Ranking de Algunos Indicadores de Competitividad Global






Indicador	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Cantidad de proveedores locales	42	47	60	51	49
Calidad de proveedores locales	61	61	48	57	61
Desarrollo de clústeres	63	75	102	108	104

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, (pp. 294-295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

Por otro lado, Porter (2010) precisó tres aspectos importantes en lo referente a las industrias relacionadas o de apoyo. El primero se refiere a que las exportaciones se

encuentran concentradas en productos relacionados con los recursos naturales y que estos no se han logrado integrar en la economía de las localidades, con lo que han perdido la oportunidad de generar desarrollo. El segundo aspecto corresponde a la poca cantidad de proveedores locales de maquinaria, equipos y servicios. Cabe mencionar que las industrias que operan se encuentran en una etapa infantil en su desarrollo. Por ello, aún no han alcanzado los estándares necesarios para su uso local de manera masiva o la exportación, lo cual motiva la necesidad de importar. Finalmente, el desarrollo de clústeres está en crecimiento, pero con muy pocas iniciativas, puesto que existe una pobre tradición de colaboración entre el Gobierno y el sector privado en cuanto al impulso de los clústeres.

Metis Gaia Consultora y D'Avila (2013), en su estudio *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*, realizado por encargo del Consejo Nacional de la Competitividad, indicaron que, en el país, se pueden llegar a implementar 41 clústeres o cadenas de valor. En la Figura 16, se presentan los 16 clústeres que se pueden ser implementados en el corto plazo. Para ello, los criterios de priorización son dos: (a) los que se encuentran mejor posicionados en el ranking, y (b) aquellos cuyos negocios no sean iguales.

				
Nombre del clúster	Nº de empresas	Nº de trabajadores	Facturación (US\$ millones)	Exportaciones (US\$ millones)
Minero Centro (Junin, Lima y Pasco) / Auxiliar Minero Lima y Arequipa	146 / 108	38.035 / 54.247	6.788 / 3.299	7.861 / 751
Moda Vestir en Lima	1.984	73.330	4500	2.100
Turismo Cultural Cusco ⁽¹⁾	1.802	9.193	519	
Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno	85	4.025	232	136
Logística en el Callao ⁽²⁾	234	35.202	2.652	
Construcción en Lima	1.207	215.076	9.601	204
Pesca: Harina y Aceite de Pescado en la Costa	292	45.193	2.707	1.815
Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la Costa	448	60.610	2.411	527
Gastronomía & Food Service en Lima ⁽³⁾	130	21.080	132	
Café del norte (Cajamarca, San Martín y Amazonas)	96	1.760	1.867	764
Salud en Lima	272	51.446	3.393	26
Software en Lima	83	5.915	293	32
Auxiliar Agroalimentario en Lima	122	15.460	1.927	390
Hortofrutícola en la Costa	339	135.473		1.652
Cárnico en Lima ⁽⁴⁾	450	21.130	1.724	7
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura) ⁽⁵⁾	127		80,9	80,9

(1) Al tratarse de un servicio que solo se brinda en el Cusco no tiene sentido hablar de exportaciones (2) Al ser un servicio de operaciones no transables no se consideran datos de exportaciones
(3) Es un clúster focalizado en una sola ciudad, por eso no muestran datos de exportaciones (4) El 95% de la facturación procede de las exportaciones

Figura 16. Descentralización productiva: Estudio de conformación de cadenas de valor. Tomado de "El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas," *El Comercio*, 2014, p. A5.

3.2.5 Influencia del análisis en las Cajas Municipales

Proveer una infraestructura altamente eficiente es una de las prioridades del país. Por ello, el que este no esté fácilmente interconectado influye de manera negativa en la necesidad de alcanzar un óptimo intercambio comercial entre las diversas regiones del país, lo cual impacta directamente en los microempresarios. Por otro lado, a pesar de existir un adecuado entorno macroeconómico que promueve la creación de nuevos negocios y de inversión extranjera, el carecer de un entorno regulatorio fuerte y debidamente implementado impacta negativamente. Los inversionistas buscan seguridad a través de los poderes del Estado y las leyes vigentes para hacer que sus inversiones sean sostenibles en el tiempo. Si no se asegura el crecimiento económico del país, se pone en riesgo la creación de nuevos emprendimientos que necesitarán el financiamiento de las Cajas Municipales.

El crecimiento y desarrollo centralizado en la capital y en ciertas regiones del país, sumado a la burocracia del Gobierno, las excesivas regulaciones laborales, la corrupción, la infraestructura administrativa inadecuada, el crimen y la mala regulación tributaria impactan de manera negativa en el sector de las microfinanzas. Por tal motivo, es necesario implementar una sólida estrategia país para la descentralización como eje fundamental del desarrollo, basado en las fuerzas específicas de cada región y en la mejora de las condiciones a través de nuevos poderes a nivel local. En este punto, el rol de las Cajas Municipales es fundamental para lograr la inclusión financiera y el desarrollo económico de la región.

Otro aspecto importante es la poca existencia de clústeres que aseguren un mayor valor agregado a los productos peruanos, en especial, a aquellos relacionados con los servicios, la logística y las finanzas. La existencia de un clúster de servicios financieros impactará positivamente en el sistema financiero. Esto se debe a que asegurará el crecimiento no solamente de la gran industria, sino también de los microempresarios que serán atendidos por las Cajas Municipales.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este modelo tiene como finalidad evaluar el entorno del sector microfinanciero a través del análisis de las cinco fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas y (e) ecológicas. Como resultado, se podrá identificar oportunidades y amenazas del entorno. A partir de ello, se podrá plantear estrategias para obtener una ventaja frente a los competidores (D'Alessio, 2013).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En lo referente al proceso electoral, los peruanos han experimentado una de elecciones más reñidas al dar su voto para elegir al presidente que gobernará el país por el periodo 2016-2021. En tal proceso, se eligió al exministro de economía Pedro Pablo Kuczynski. Los planes de gobierno de los principales candidatos estuvieron enfocados en la reactivación de la inversión y en aumentar las tasas de crecimiento del país, para lo cual es fundamental impulsar la inversión pública y reducir los impuestos, de tal manera que se minimice la informalidad. Adicionalmente, se tendrá que enfrentar un déficit fiscal que ha sido generado por la caída del precio de los metales (Falen, 2015).

Por otro lado, en el diario *El Peruano* se indicó que este proceso electoral tendrá un impacto negativo sobre las inversiones a lo largo del primer semestre del 2016, mientras que en el segundo, se tendrá un panorama más claro debido al ingreso de un nuevo mandatario que buscará su reactivación. Además, se indicó que los candidatos que lideraban las encuestas poseían una orientación política similar a los anteriores presidentes. Por ende, el nivel de incertidumbre de los inversionistas debería ser menor (“Inversión pública,” 2016).

En cuanto a la política monetaria peruana, esta se encuentra administrada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), que es el encargado de preservar la estabilidad monetaria mediante el control de la inflación y de la incertidumbre. De este modo, es posible que se genere confianza a través de la estabilidad de la moneda, el impulso del ahorro y la

inversión para lograr un crecimiento sostenido de la economía. A partir del 2002, la política monetaria se basó en metas explícitas sobre la inflación. En precisión, se estableció una meta de 2.5%, que se redujo a 2%, en el 2007, con un rango de tolerancia entre 1% y 3% (Banco Central de Reserva del Perú, 2016a).

En la Figura 17, se observa cómo ha variado la inflación entre el periodo de enero del 2002 a diciembre del 2015. En este lapso, el Banco Central de Reserva intervino cada vez que la inflación traspasó los límites de tolerancia, utilizando como herramienta de estabilidad la tasa de interés de referencia interbancaria (TIRI), la cual es utilizada entre entidades bancarias para realizar préstamos entre sí. Al detectar una presión inflacionaria, el BCRP sube la TIRI, con lo cual torna más caros los préstamos. Los bancos que reciben el préstamo trasladan el incremento a sus clientes a través de la tasa de interés, con lo que se produce una reducción de (a) la demanda de préstamos, (b) el consumo de bienes y servicios, y (c) las inversiones (Parodi, 2012).

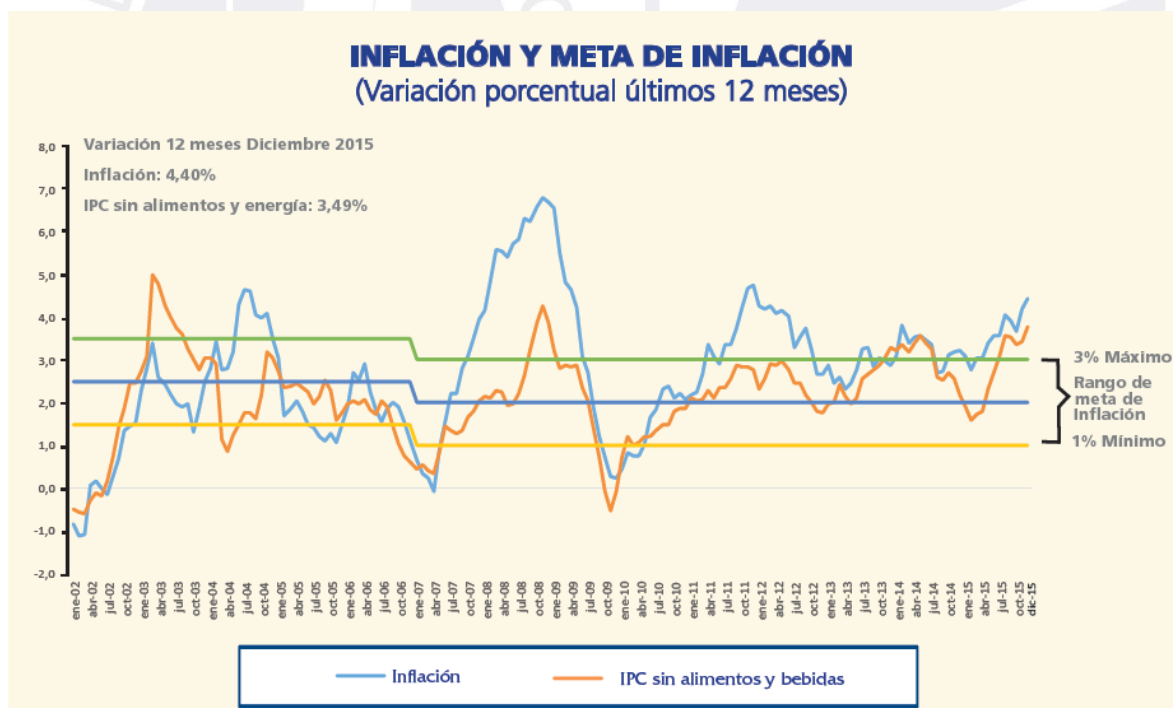


Figura 17. Inflación y meta de inflación. Tomado de “Estabilidad monetaria: Diseño e implementación de la política monetaria,” (p. 10), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>).

Adicionalmente, el BCRP, para mantener la estabilidad financiera, utiliza otras herramientas. Dos de estas son las que siguen: (a) la modificación de la tasa de depósito a las entidades financieras por regulación monetaria para reducir la salida de capital, y (b) la compra y venta de moneda extranjera para reducir la volatilidad del tipo de cambio y evitar movimientos intempestivos del tipo de cambio que puedan desequilibrar la economía del país (Banco Central de Reserva del Perú, 2016a).

En el ámbito regional y municipal, las municipalidades, al formar parte activa del directorio de las Cajas Municipales, poseen injerencia política sobre las decisiones y la gestión de estas, especialmente en un periodo electoral. En una noticia de *El Comercio* se corroboró lo mencionado, al indicar que las Cajas Municipales se rehúsan al ingreso de nuevos accionistas ante la posibilidad de perder el control de las decisiones en el Directorio. La consecuencia de estas acciones es la pérdida de la oportunidad de incrementar el patrimonio y así captar más clientes y, con ello, colocar más productos financieros (“Cajas municipales se rehúsan,” 2015).

En el ámbito legal, las Cajas Municipales originalmente se encontraban bajo el régimen del Consejo Provincial. Posteriormente, se creó la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), con la cual se permitió que la sociedad civil pueda ser parte activa del Directorio. Actualmente, las Cajas Municipales se rigen por la Ley 26702, promulgada en 1996, bajo las normas propias del sistema financiero y de las propias Cajas Municipales. Estas se encuentran dirigidas a las poblaciones de escasos recursos que buscan una mejor alternativa en comparación con los agiotistas, y que no tienen la posibilidad de tener acceso a la banca tradicional (Mendiola et al., 2015).

Estas normas del sistema financiero son reguladas principalmente por la Superintendencia de Banca y Seguros. Esta entidad tiene como objetivo principal cuidar los intereses de los depositantes, aseguradores y afiliados. Al ser una institución pública su

autonomía está regida por la constitución política del Perú (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2016).

Por su función de velar por el interés de los clientes, la SBS cuenta con controles de vigilancia para monitorear a las diferentes instituciones financieras. Su finalidad es salvaguardar los fondos de los aportantes e intervenirlas de ser necesario, tal como sucedió con la Caja Municipal de Pisco y la Caja Rural del Señor de Luren. Estas fueron liquidadas al haber tenido pérdidas mayores al 40% del patrimonio efectivo (Hurtado, 2015).

Adicionalmente, la SBS promulga normas para todo el sistema financiero con la finalidad de crear un ambiente competitivo e imparcial. En este, las entidades financieras deben implementar dichas regulaciones en sus modelos de negocios. Con ello, generan un impacto en los costos operativos, principalmente en lo que concierne a las microfinancieras (Choquevilca, 2015).

Por otro lado, el Congreso de la República también promulgó la Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales (Ley 29253, 2010). En esta, se promueve la igualdad de condiciones con respecto a la toma de decisiones del presupuesto, contrataciones y adquisiciones en torno a las empresas del sistema financiero nacional. Asimismo, se ratifica que las Cajas Municipales seguirán siendo supervisadas por la SBS, la Contraloría General de la República y la FEPCMAC.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú se encuentra posicionado como una de las economías de mejor desempeño en todo América Latina y el Caribe, debido a que la tasa de crecimiento del PBI ha sido de 6.1% entre los años 2005 y 2014. Sin embargo, también ha sido afectado por la desaceleración de la economía china, lo que ha generado que se reduzcan los precios de los *commodities*, por ejemplo, el cobre, que es uno de los principales productos de exportación del Perú (Banco Mundial, 2015). Por tal motivo, una de las medidas tomadas por el BCRP es reducir la

inflación mediante al alza de su tasa de referencia, que ha dado buenos resultados para equilibrar la economía del país (Suclupe, 2016).

El PBI peruano registró un incremento de 6.4% en diciembre del 2015, impulsado por los siguientes sectores: (a) pesca, con un 82.5%, debido a la mayor extracción de anchoveta; (b) minería e hidrocarburos, con un 22.4%, obtenido por la mayor producción de cobre; y (c) manufactura primaria, con un 24.2%, debido a la mayor producción de harina, aceite de pescado y refinación de petróleo, y un crecimiento acumulado de 3.3% para el año 2015 (Banco Central de Reserva del Perú 2016a).

Por otro lado, las reservas internacionales netas (RIN) han alcanzado una cifra de US\$ 60,615 millones al 15 de febrero del 2016, una cifra muy superior a lo conseguido por los países que conforman la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia y México). Estas reservas son muy importantes, ya que garantizan la disponibilidad de las divisas para situaciones extraordinarias, por ejemplo, la fuga de capital del sistema financiero peruano. Además, las RIN contribuyen a la reducción del riesgo país y a la mejora en las calificaciones crediticias del Perú (Agencia Peruana de Noticias, 2016). Esto permite atraer la inversión extranjera, que finalmente será captada por alguna entidad financiera para poder incrementar sus fondos y, de esa manera, ofrecer mayores colocaciones de créditos.

Por lo mencionado anteriormente, el marco económico en el que se desenvuelven las Cajas Municipales es muy favorable. Su público objetivo ha alcanzado una mayor capacidad adquisitiva, lo cual le permitirá arriesgar más al incrementar sus inversiones, ya sea con capital propio o con capital proveniente de las entidades microfinancieras. Un medio adicional consiste en utilizar los diversos tratados o acuerdos comerciales para maximizar sus ventas al cambiar de alcance.

En la actualidad, adicionalmente a los Tratados de Libre Comercio, se encuentra en discusión un nuevo acuerdo comercial denominado Acuerdo de la Asociación Transpacífico

(TPP). Este traerá al Perú mayores beneficios que los TLC, debido que representa el 30% del comercio mundial y el 40% del PBI mundial. Está conformado por 12 países, y el Perú aprovechará este medio para que las Pymes compitan en un mercado global (Alegría, 2016).

La principal ventaja para las Pymes es la integración a una cadena global de comercialización que importe productos de diversos sectores. Entre estos se encuentran los agroindustriales, los textiles y la pesca, por más de US\$ 4,000 millones al año. Esto implica una gran oportunidad para el Perú, debido a que actualmente solo se exportan US\$ 36 millones al año (Ríos, 2016).

Un aspecto adicional que debe ser considerado es la participación de la banca múltiple a través de otras entidades del sistema microfinanciero peruano. Estas son las siguientes: (a) Mibanco, perteneciente al grupo Credicorp; (b) Financiera Confianza, cuyo accionista principal es el Banco BBVA; (c) Financiera Compartamos, perteneciente al Banco Compartamos de México; (d) Financiera Crediscotia, propiedad del Banco Scotiabank; (e) Financiera Uno, perteneciente al grupo Intercorp; y (f) Financiera Qapac, de propiedad del Banco Solidario (ex Unibanco). Entre todas, alcanzaron, en el 2015, el 40% de las colocaciones del sistema microfinanciero peruano (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el Perú, el índice de pobreza respecto del total de la población de cada año y ámbito geográfico ha disminuido de 58.7%, en el 2004, a 23.9%, en el 2013. Asimismo, el índice de pobreza extrema se ha reducido de 15.8%, en el 2004, a 4.7%, en el 2013 (INEI, 2014). Para junio del 2015, el Perú albergó 31.2 millones de habitantes. En este conjunto, el 32% vive en el departamento de Lima; el 50.1% son hombres, y el 49.9%, mujeres. Asimismo, la población peruana de las zonas urbanas alcanza el 76.7%, y la rural, el 23.3% (INEI, 2015a).

Con respecto a la base de la pirámide, el 54% de personas ahorran mensualmente. El 36% lo hace por medios formales, es decir, instituciones financieras establecidas y reguladas por la SBS, mediante el uso de diversos productos como la cuenta de ahorros, el depósito a plazo y la compensación de tiempo de servicio (CTS). Por otro lado, el 20% ahorra de manera mixta en entidades formales y medios informales; mientras que el 44% ahorra únicamente en medios informales, es decir, guardando su dinero con familiares, amigos o mediante juntas de ahorro, las cuales son utilizadas para temas relacionados con emergencias, gastos educativos o temas recreativos programados para una fecha en especial. Esta distribución se muestra en la Figura 18. Cabe resaltar que el uso de los medios informales para el ahorro y préstamos de dinero es una práctica común. Esta ha permitido que muchos nuevos emprendedores logren consolidar sus ideas de negocios y las lleven a la práctica. Esto se debe a que el préstamo se realiza de una manera rápida y con la única garantía de ser conocido en la comunidad.

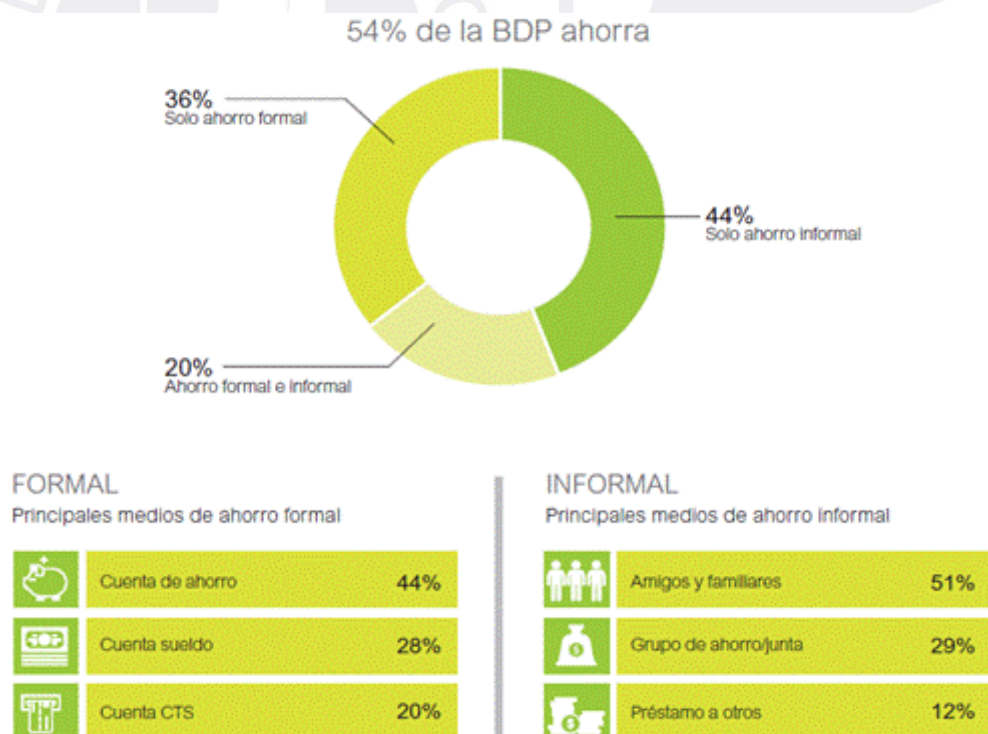


Figura 18. Principales medios de ahorro formal e informal. Tomado de *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de pirámide en Perú* (p. 29), por Arellano Marketing, 2015, Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo.

Por otro lado, el 38% de las personas que están en la base de la pirámide solicitan un préstamo. De ellos, el 58% provienen de créditos formales que han sido ofrecidos a través de créditos personales o tarjetas de crédito. La mayor penetración entre los créditos formales lo tienen las tarjetas de crédito de las tiendas departamentales, debido a su flexibilidad y el rápido acceso al crédito, puesto que lo ofrecen para la compra de los bienes que son ofrecidos y vistos directamente por los clientes.

Para el caso de los créditos informales, estos representan el 29% de los préstamos solicitados. Entre estos, destacan los préstamos de familiares y amigos, tal como se aprecia en la Figura 19. Ello evidencia una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos productos adecuados a estas necesidades por parte de las Cajas Municipales.

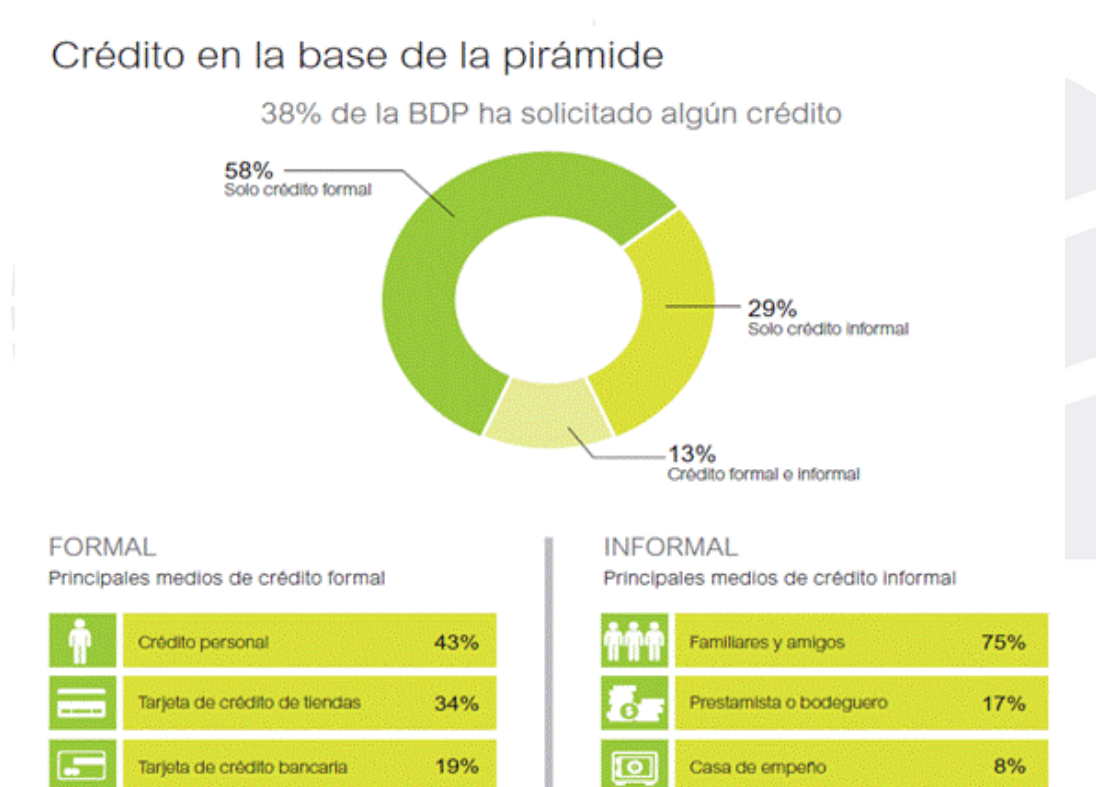


Figura 19. Principales medios de crédito formal e informal. Tomado de *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de pirámide en Perú* (p. 29), por Arellano Marketing, 2015, Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo.

En la continua búsqueda de la inclusión financiera y la igualdad de posibilidades, el expresidente de la República, Ollanta Humala, firmó el Decreto Supremo N° 019-2014-EF, que crea la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, que es la responsables de

preparar y aprobar la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Esta tiene como objetivo promover un mayor uso de los servicios financieros en las poblaciones emergentes. Los ejes centrales de la ENIF son acceso, uso y alta calidad de los servicios financieros. Asimismo, se mencionó que uno de los componentes claves en esta estrategia es la educación financiera, que tiene como fin el que las personas puedan usar de manera responsable los productos financieros (“Ollanta Humala lanzó,” 2015).

Gracias a estas iniciativas mencionadas, las instituciones financieras pueden acceder a la base de la pirámide para ofrecer productos y servicios financieros que cubran las necesidades de las personas, microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, de tal manera que puedan financiar e implementar sus proyectos y emprendimientos. Asimismo, al desarrollarse las empresas, generan el incremento de puestos de trabajo que tiene un impacto directo en la reducción de la pobreza y el crecimiento del PBI.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las personas se han ido adaptando a interactuar con los sistemas digitales en los distintos ámbitos de su vida. Estos se han masificado gracias al crecimiento de la Internet y a la penetración de la telefonía móvil en los diferentes mercados. De acuerdo con esto, los servicios financieros han tenido la necesidad de adecuarse. Ello implica estar disponibles en cualquier momento y lugar, y mantenerse sencillos e intuitivos en su utilización, tal como sucede con las redes sociales.

En ese proceso de transformación hacia la banca digital, se necesita obtener el máximo provecho de la tecnología para conocer cómo es que los clientes interactúan con ella. De esta forma, se puede determinar qué es lo que más necesitan para ofrecérselo de una forma ágil y segura. Otro beneficio brindado es la posibilidad de que puedan lograr contactarse por diferentes canales o medios de su entera elección con su entidad financiera a fin de que se genere cercanía y confianza. Para tal fin, las entidades financieras deben

implementar una infraestructura modular y flexible. Esta debe permitir la integración de los canales con la nueva tecnología y la adaptación a las necesidades cambiantes del negocio. De este modo, es posible automatizar los procesos y eliminar las tareas manuales que no generan valor, tanto en el *back office* como en el *front office*, con lo cual se mejora la relación con el cliente y, finalmente, se favorece su fidelización (Cuesta et al., 2015).

Por este motivo, los modelos de negocio se deben ir adaptando a la transformación digital. En este contexto, los dispositivos móviles se están convirtiendo en los principales protagonistas, debido a que permiten el acceso a las diferentes plataformas preparadas para este fin y, además, facilitan los estilos de trabajo, de tal manera que se vuelven cada vez más ágiles y flexibles. En este proceso, aparece el concepto de omnipresencia, que busca hacer cada vez más pequeños los límites para que un cliente pueda acceder a ellos. Se genera, con esto, mayor competitividad entre las empresas de un mismo mercado y se incrementa la fluidez de comunicación entre estas.

Otro aspecto importante se refiere al énfasis en las medidas de seguridad de los sistemas informáticos, motivado por el incremento de las amenazas informáticas. Para enfrentarlas, las organizaciones deben proteger a todo costo los datos personales y la información confidencial de sus clientes. De esta forma, se evita romper la confianza depositada (“Siete aspectos clave,” 2016).

Como parte de estas oportunidades, en el año 2013, se aprobó la Ley que regula las características del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera (Ley 29985, 2013). En este proyecto participaron las entidades financieras y no financieras para utilizar y transferir dinero electrónico. Este proyecto se denominó Modelo Perú, y fue gestionado por la Asociación de Bancos del Perú. Mediante este proyecto, se ha creado un nuevo canal basado en el uso de teléfonos móviles de alta y baja gama, llamado la billetera electrónica o billetera móvil (BIM). Esta se basa en el uso de teléfonos celulares como dispositivos encargados de

realizar la transacción con otros usuarios registrados. Este canal permite la competencia en todo el sistema financiero y genera importantes economías de escala (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).

Adicionalmente, no hay que perder de vista a la nueva generación de consumidores que son los *millennials*, los cuales son nativos digitales y para quienes la tecnología es parte fundamental de su estilo de vida. Esta generación ocupará el 75% de la fuerza laboral para el año 2025; por lo tanto, es de suma importancia entender el comportamiento de estos nuevos consumidores. En consecuencia, las entidades financieras deben diseñar estrategias que puedan atraer y mantener a los *millennials* en ellas, lo que finalmente logrará convertirse en una fuerte ventaja competitiva (“Millennials dicen,” 2015).

El sobreendeudamiento de la micro y pequeña empresa ha sido afectado por la desaceleración de la economía en el 2015. Ello se ha reflejado en el nivel de morosidad y en el deterioro de la calidad crediticia registrados por las Cajas Municipales a junio del 2015, tal como se muestra en la Figura 20. La mora real, que incluye créditos refinanciados y castigos de cartera realizados en los últimos 12 meses, alcanzó un 10.33% al primer semestre de 2015, mientras que, en similar periodo del año 2014, fue de 9.61%.

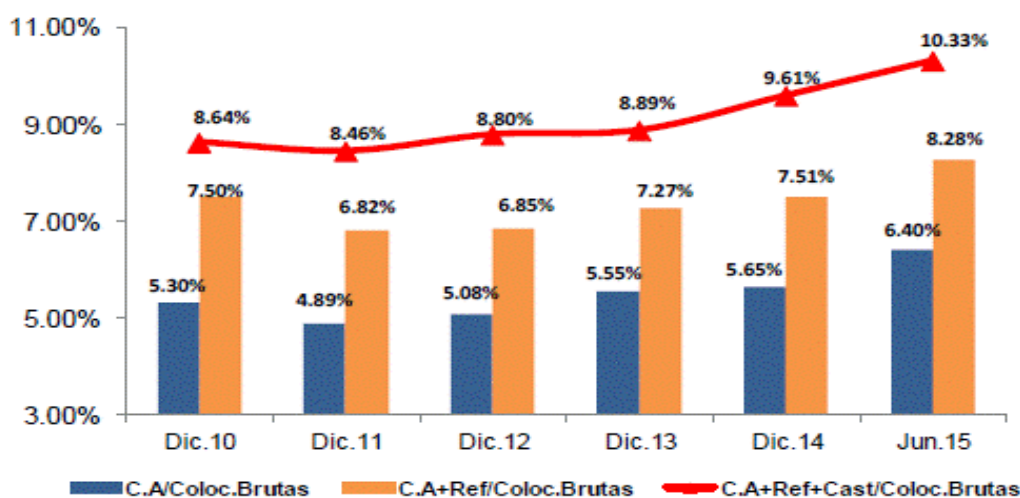


Figura 20. Evolución de la calidad de cartera de las Cajas Municipales. Tomado de “Informe de Clasificación: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A (p. 5), por L. Krmelj y C. Alvarado, 2016, Lima, Perú: Equilibrium.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El cambio climático es el principal problema ecológico global, y es causado, en su mayoría, por la mano del hombre. Este problema es evidenciado con el aumento gradual de la temperatura o también llamado “efecto invernadero” en la atmosfera, el cual ocasiona principalmente inundaciones y sequías. Por tal motivo, los gobiernos están tomando conciencia y se están agrupando para asumir compromisos y acciones conjuntas que minimicen la emisión de gases que aumentan el efecto invernadero al dañar la capa de Ozono. En tal sentido, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que tiene como finalidad la unificación de las naciones y trabajar en pro del desarrollo y la paz, incluyó, en el año 1995, entre sus actividades las Conferencias de las Partes (COP), que se plantean el objetivo de estabilizar las emisiones de gases de efecto invernadero (ONU, 2014).

En la COP 20, realizada en Perú en el 2015, el MINAM, la Asociación de Microfinanzas del Perú, Agrobanco y ASBANC dieron su respaldo al “Protocolo verde” para el sistema financiero. En este, se contemplan tres estrategias bien definidas: (a) promover el financiamiento de proyectos sostenibles, (b) promover, en sus procesos internos, el consumo de recursos renovables; y (c) considerar, en el análisis de riesgo de créditos e inversión, los impactos y costos ambientales (Asociación de Bancos del Perú, 2014).

Adicionalmente, el Ministerio del Ambiente indicó que el desarrollo del país no solo debe ser sostenible, sino que debe ser visto como una economía diferente. Para citar un ejemplo, los países deberán reconocer que el crecimiento del PBI será importante solamente si se considera el *stock* de recursos naturales y el uso de tecnología limpia. En el Perú, los sectores más afectados por el cambio climático serán la pesca, la ganadería altoandina y la agricultura (Asociación de Bancos del Perú, 2014).

Para el Perú, uno de los eventos que afectan su desenvolvimiento es el fenómeno El Niño, que se produce por un cambio en el sistema oceánico y la atmósfera. Este ocasiona

cambios significativos del clima en toda la costa de América durante el periodo comprendido entre los meses de enero y marzo. Este fenómeno provoca los siguientes efectos: (a) cambios en la temperatura del océano, lo cual afecta al ecosistema marino, y ocasiona que las poblaciones de peces cambien de área costera, impactando a la industria pesquera; y (b) cambios en el clima, provocando altas temperaturas, sequías e inundaciones, e impacta principalmente a la agricultura y a las diversas actividades económicas del territorio afectado (Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú [SENAMHI], 2008).

Este fenómeno natural afecta directamente al Perú, debido a su ubicación geográfica con respecto al océano Pacífico, con el riesgo de generar desastres de diferentes magnitudes y pudiendo afectar el desarrollo económico del país. Las zonas más vulnerables son las siguientes: (a) en el norte, los departamentos de Tumbes y Piura, principalmente por las inundaciones a causa de las fuertes lluvias, lo cual afecta al agroexportador y la pesca; (b) en el centro, por el cambio en la temperatura y lluvias que afectarán al sector agropecuario, (c) en el sur, el exceso de temperatura impactará a los diversos cultivos de papa, uva, tomate y espárrago; y (d) en la selva, las mayores precipitaciones impactarán a algunos cultivos y al sector de hidrocarburos (Merino & Tejada, 2016).

En este aspecto, también son impactadas las entidades microfinancieras, ya que se incrementan los niveles de morosidad por la alta concentración de créditos que se han otorgado al sector pesquero y agrícola. Las Cajas Municipales han colocado créditos por un monto de S/ 822 millones a los sectores de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, que representan el 8% de la cartera de su portafolio. Las Cajas Municipales de Paita y Del Santa pueden ser afectadas por haber realizado préstamos por S/ 27 millones y S/ 19 millones, respectivamente (Baltazar, 2015).

Baltazar (2015) mencionó que esto no solo depende de los sectores a los que están dirigidos los préstamos, sino también de donde operan los deudores. En tal sentido, las Cajas

Municipales han colocado el 21.6% del total de sus créditos en los departamentos que pueden recibir los efectos del fenómeno El Niño. Las de mayor riesgo son las cajas de Sullana y Trujillo, que tienen más del 50% de sus créditos colocados en dicha zona. Por tal motivo, se deberá revisar la metodología para la evaluación crediticia y la gestión de riesgos de las Cajas Municipales con el apoyo de la FEPCMAC para encontrar una forma de tener salvaguardas ante un evento climático no controlable como el que se ha descrito anteriormente.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite resumir y evaluar la información de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. De este modo, se obtiene una lista de oportunidades para la organización, así como una lista de amenazas. Esto permitirá establecer estrategias para poder sacar provecho de las fortalezas y eliminar o minimizar las amenazas.

Tabla 21

MEFE de las Cajas Municipales

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Mercado desatendido por la banca múltiple.	0.10	3	0.31
2. Mayor poder adquisitivo por crecimiento económico del país.	0.08	2	0.15
3. Acuerdos y tratados comerciales del país.	0.06	1	0.06
4. Necesidades de financiamiento rápido por parte de los clientes.	0.11	3	0.34
5. Clientes potenciales en la base de la pirámide.	0.10	2	0.20
6. Participación de los <i>millennials</i> en la economía.	0.05	1	0.05
7. Fusiones y adquisiciones con otras entidades microfinancieras.	0.08	2	0.17
8. Consolidación de la banca digital en el sistema financiero.	0.07	2	0.14
	0.65		1.41
Amenazas			
1. Participación de la banca múltiple a través de otras entidades financieras.	0.08	1	0.08
2. Sobreendeudamiento de los clientes.	0.10	2	0.20
3. Impacto climatológico / fenómeno El Niño.	0.06	2	0.13
4. Múltiples alternativas de financiamiento informal.	0.11	2	0.22
	0.35		0.62
Total	1.00		2.03

Nota. Valores: 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 115), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

3.5 Las Cajas Municipales y sus Competidores

Según Porter (2009), no es suficiente que el estratega comprenda y responda frente a la competencia; es indispensable que alcance a otras fuerzas competidoras para obtener beneficios dentro de la industria, es decir, que identifique a los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos sustitutos. El análisis de estas cinco fuerzas define la estructura de un sector y determina el posicionamiento estratégico de las Cajas Municipales en el sector microfinanciero. En la Figura 21, se ha identificado a los principales integrantes que forman parte de este sector y que moldean la competencia de las Cajas Municipales.

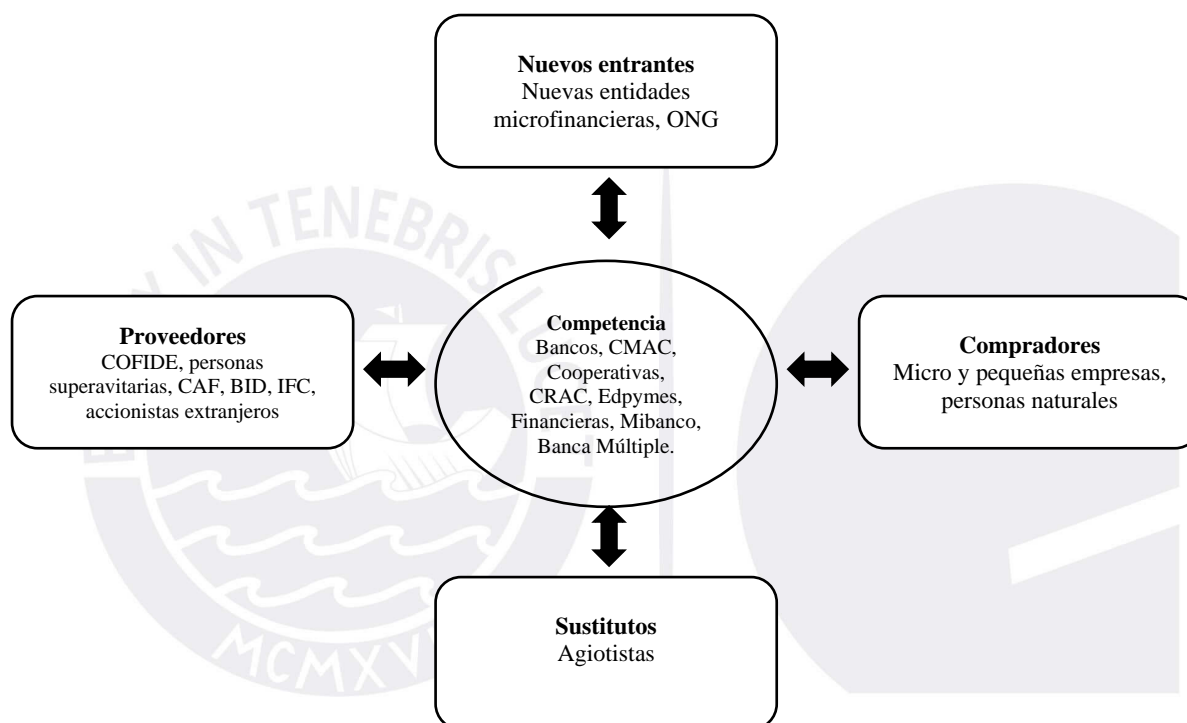


Figura 21. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter para las Cajas Municipales peruanas. Adaptado de *Ser competitivo* (p. 32), por M. Porter, 2009, Barcelona, España: Deusto.

El sistema financiero del Perú está compuesto por 63 instituciones financieras. Entre estas, 17 empresas pertenecen a la banca múltiple, 11 son empresas financieras, 12 son Cajas Municipales, siete son cajas rurales de ahorro y crédito, 12 son entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme), dos son empresas de arrendamiento financiero, y dos son empresas administradoras hipotecarias.

El sistema microfinanciero peruano está comprendido según lo descrito en la Tabla 22. En esta, se muestran las instituciones que se encuentran vigentes al 2015. Asimismo, se puede apreciar las instituciones que compiten con las Cajas Municipales (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a).

Tabla 22

Las Instituciones Microfinancieras Supervisadas por la SBS

Cajas Municipales	CRAC	Edpymes	Financieras	Bancos
Arequipa	Cajamarca	Alternativa	América	Mibanco
Cusco	Chavín	Acceso Crediticio	Credinka	
El Santa	Del Centro	BBVA Consumer Finance	Crediscotía	
Huancayo	Incasur	Credijet	Compartamos	
Ica	Los Andes	Credivisión	Confianza	
Lima	Prymera	GMG	Efectiva	
Maynas	Sipán	Inversiones La Cruz	Mitsui Auto Finance	
Paíta		MiCasita	Proempresa	
Piura		Marcimex	Qapac	
Sullana		Rafz	TFC S.A	
Tacna		Santander	UNO	
Trujillo		Solidaridad		

Nota: Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14>).

Las cajas rurales de ahorro y crédito captan recursos del público y tienen como objetivo financiar a pequeñas y microempresas del ámbito rural, agropecuario y también participan en el segmento de los créditos de consumo (Concha, 2009). Por otro lado, las Edpymes son entidades también orientadas a fomentar el desarrollo de las pequeñas y microempresas. Gran parte de ellas provienen de ONG de créditos que tuvieron problemas con conseguir fondos internacionales que llegaban en forma de donaciones o préstamos, lo que provocó una necesidad de especializarse y formalizarse. A finales del año 1994, se dictó una norma que reglamentó el funcionamiento de estas entidades. En 1996, se creó la primera Edpyme y la ley que las incorpora al sistema financiero (Alvarado & Galarza, 2003).

El Perú ha sido reconocido a nivel mundial como un país líder en el sector microfinanciero, no solo por ser pionero en promover la inclusión financiera, sino porque

cuenta con un entorno de negocios adecuado y altamente competitivo que permite el desarrollo de este sector. Otro de los motivos es el hecho de que se rige bajo un sistema de supervisión y control por parte de la Contraloría de la República, regulación por parte de la SBS y transparencia de información a cargo de Indecopi. Bajo este contexto, un mayor número de entidades financieras atendió las diversas necesidades del sector microfinanciero, lo cual generó una elevada competencia y permitió que las Cajas Municipales tengan una mayor participación en el mercado (Mendiola et al., 2015).

Durante el año 2014, se insertaron nuevas entidades financieras y además se fusionaron empresas del sector microfinanciero con el objetivo de incrementar la rentabilidad, reducir costos y controlar el riesgo. En este escenario, algunas entidades microfinancieras como las cajas rurales presentaron problemas económicos que provocaron un fuerte impacto sobre su rentabilidad, y algunas tomaron la decisión de fusionarse para convertirse en una entidad más competitiva. Por ello, en marzo del 2014, Edyficar adquiere el 86.93% de la propiedad de Mibanco, con el objetivo de lograr el liderazgo en el segmento que actualmente posee el mayor potencial de crecimiento (Equilibirum, 2015).

En el mismo período, nuevas entidades financieras iniciaron operaciones, como el caso de BBVA *Consumer Finance*. Se trata de una Edpyme enfocada en financiar la compra de vehículos livianos. Además, Edpyme GMG Servicios del Perú S.A. obtuvo, en este mismo periodo, la licencia de funcionamiento para operar otorgando créditos de consumo.

Finalmente, así como aparecen nuevas entidades, también se retiran algunas del mercado. Por ejemplo, a raíz del incumplimiento del Plan de Recuperación Financiera impuesto por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en mayo del año 2014, se decide intervenir la CMAC de Pisco por mal gobierno corporativo al quedar con ratios de capital por debajo de lo solicitado. Esto permitió que los clientes logren recuperar el monto máximo establecido por la ley de sus ahorros de una manera ordenada y segura a través de otra

entidad financiera, lo cual evitó que se genere un daño al sistema financiero y, en especial, a la imagen de las Cajas Municipales (Equilibrium, 2015).

En la Tabla 23, se muestra la participación de mercado basada en las colocaciones directas que tienen las entidades microfinancieras correspondiente a los periodos 2013 y 2014. Se observó que la mayor participación de mercado, en ambos periodos, la obtuvo Mibanco, a pesar de que registró una reducción de 2.24% en el 2014. En segundo lugar, se encuentra la Financiera Edyficar, que registró un incremento de 1.85% en relación con el año anterior, así como Financiera CrediScotia, que aumentó 0.22% en el 2014.

Tabla 23

Variación de la Participación de las Entidades en el Sistema Microfinanciero

Entidad	2013	2014	Variación
	%	%	%
Mibanco	15.68	13.44	-2
Financiera CrediScotia	10.08	10.30	0
CMAC Arequipa	9.98	9.17	-1
Financiera Edyficar	9.20	11.05	2
CMAC Piura	6.54	6.48	0
Financiera Confianza	4.65	4.39	0
CMAC Huancayo	4.56	5.17	1
CMAC Trujillo	4.52	4.53	0
CMAC Cusco	4.36	4.83	0
CMAC Sullana	4.34	5.23	1
Otras financieras	7.48	7.74	0
Otras Cajas Municipales	9.27	8.21	-1
Cajas rurales	5.78	5.17	-1
Edpymes	3.56	4.29	1
Total	100.00	100.00	

Nota. Tomado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 8), por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015, Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, en el 2015, Mibanco fortaleció su liderazgo luego de la escisión del bloque patrimonial de Edyficar a su favor, para luego contar con una participación de mercado de 24.30%. Referente a este punto, la Directora de Análisis Crediticio de Equilibrium Clasificadora de Riesgo, L. Krmelj (comunicación personal, 07 de setiembre, 2016) comentó que el sistema microfinanciero peruano se está consolidando. De este modo,

las instituciones con mayor solvencia y mayor participación están adquiriendo a las de menor crecimiento, y, en ese contexto, se debe buscar generar valor, sinergias y una adaptación de las culturas organizacionales de las instituciones que se están fusionando para poder ser una sola entidad eficiente (ver Apéndice A).

Con respecto a las Cajas Municipales, en la Figura 22, se muestra la participación de mercado de las Cajas Municipales del 2014. Se observa que la CMAC de Arequipa mantiene el liderazgo, con una participación de 21.86%. Asimismo, se aprecia que entre las CMAC de Arequipa, Piura y Sullana concentran el 50% de participación de mercado (Equilibrium, 2015).

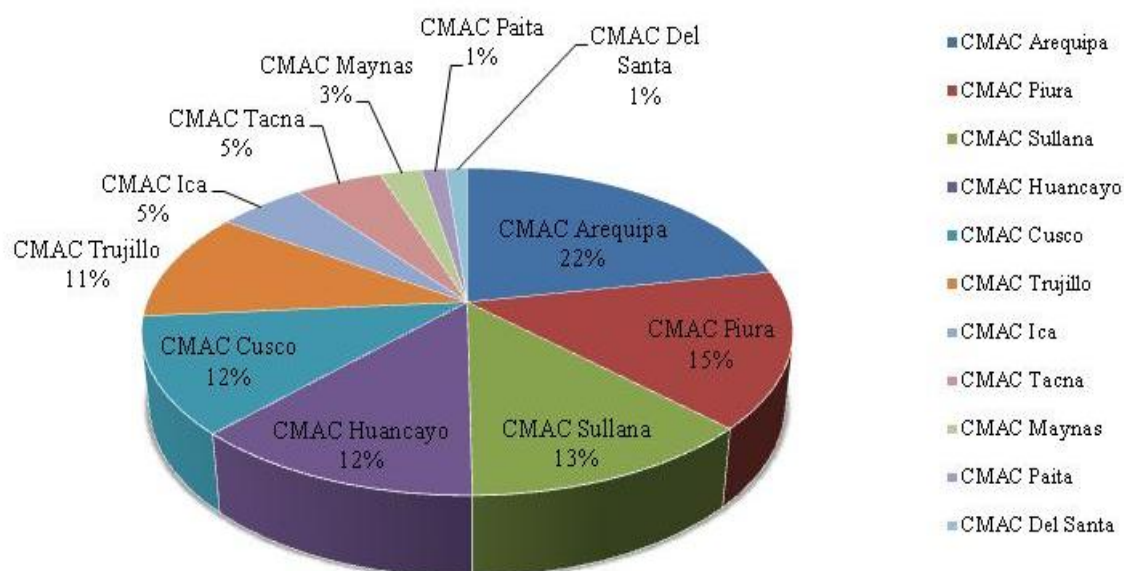


Figura 22. Participación de mercado de las Cajas Municipales en el 2014. Adaptado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, pp. 5-11), por Equilibrium, 2015, Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 24, se muestra la variación porcentual de la participación de mercado de las Cajas Municipales de los años 2013 y 2014. Se observa que la CMAC Sullana logró incrementar sus colocaciones en el año 2014 y que obtuvo mayor participación en el mercado. Ocurrió lo mismo con la CMAC Huancayo y la CMAC de Cusco. Por otro lado, se aprecia una reducción de alrededor de 1% de participación de mercado para la CMAC Tacna.

Tabla 24

Participación de Mercado de las Cajas Municipales

Caja municipal	2013	2014	Variación
	%	%	%
CMAC Arequipa	23.94	21.86	-2
CMAC Piura	15.68	15.46	0
CMAC Sullana	10.41	12.48	2
CMAC Huancayo	10.94	12.32	1
CMAC Cusco	10.45	11.51	1
CMAC Trujillo	10.83	10.81	0
CMAC Ica	5.66	5.22	0
CMAC Tacna	5.97	5.17	-1
CMAC Maynas	2.67	2.48	0
CMAC Paita	1.70	1.44	0
CMAC Del Santa	1.36	1.26	0
CMAC Pisco	0.38	0	0

Nota. Tomado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 10), por Equilibrium, 2015, Lima, Perú: Autor.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La principal fuente de fondeo de las Cajas Municipales corresponde a la captación de depósitos de los clientes del sector microfinanciero. Entre estos, destacan los fondos que provienen de las personas superavitarias, los cuales representan un alto porcentaje sobre el total de captaciones del sistema. Esto se debe a que existe un portafolio atractivo que se ofrece en el mercado, ya sea por la rentabilidad que generan los fondos o por la mayor volatilidad que se ofrece en comparación con otras alternativas de inversión.

Otra fuente de fondeo proviene del Banco Central de Reserva del Perú, así como también de los bancos públicos de segundo piso como COFIDE, el cual es considerado como un ente promotor de financiamiento y desarrollo del país. Asimismo, existen fondos que provienen de la Corporación Financiera Internacional (IFC), que como miembro del grupo del Banco Mundial, busca desarrollar mercados financieros locales. Se considera en este rubro también al Banco Alemán Gubernamental de Desarrollo (“Cajas municipales,” 2014).

En la Figura 23, se muestra un cuadro comparativo del nivel de captaciones por tipo de depósito de los últimos cinco años de las Cajas Municipales peruanas. Se puede apreciar

que, con el transcurso de los años, el mayor volumen de captaciones se ha conseguido a través del producto depósitos a plazo, logrando representar el 64.50% de las captaciones del año 2015, seguido por los depósitos de ahorro con la cifra de 20.35%, y finalmente, los depósitos de CTS con 15.15%.

Es preciso mencionar que el sector microfinanciero tiene un alto potencial. Esto se evidencia con el continuo incremento del volumen de colocaciones en cada año y en todos los tipos de depósitos mencionados. Asimismo, se observa el consiguiente aumento de la confianza que han ido ganando las Cajas Municipales en el sistema financiero peruano en el transcurso de los años.

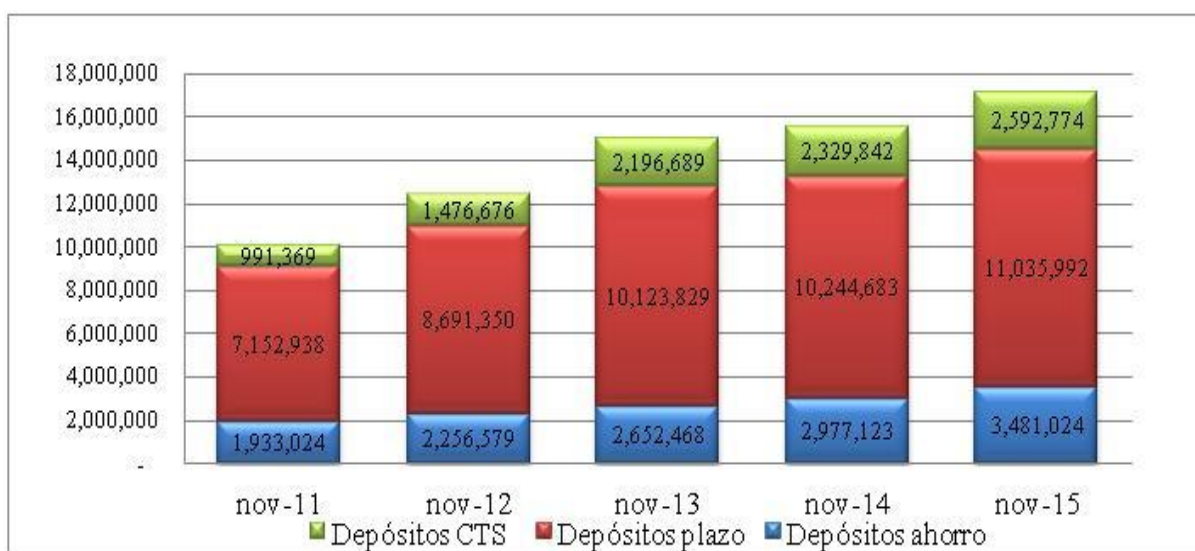


Figura 23. Evolución de captaciones por tipo de depósito. Adaptado de “Información Estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Por lo expuesto, se puede concluir que los proveedores primarios provienen de múltiples fuentes y son atraídos por los productos ofrecidos por las Cajas Municipales. Estos productos se presentan de acuerdo con la estrategia de captación de clientes por el lado de las Cajas Municipales. Asimismo, existen múltiples fuentes de financiamiento a través de las ONG, bancos privados y entidades financieras del Gobierno. Por lo tanto, el poder de negociación que poseen los proveedores mencionados es bajo, debido al amplio espectro que existe para ser suministrados.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En cuanto a la cartera de colocaciones de las Cajas Municipales, estas se encuentran concentradas en los segmentos de pequeñas y microempresas, tal como se puede apreciar en la Figura 24. Además, se puede evidenciar un crecimiento sostenido en el periodo comprendido entre los años 2010-2014. En el segmento de la banca de consumo, se aprecia un nicho importante para el desarrollo, puesto que se mantiene con una tendencia similar de crecimiento que los segmentos mencionados anteriormente. Es importante mencionar que la estrategia de las Cajas Municipales no se encuentra desarrollada en los segmentos de la mediana empresa e hipotecarios, y que es de mucho menor escala en los segmentos corporativos y grande empresa, puesto que estos son dominados por la banca tradicional.

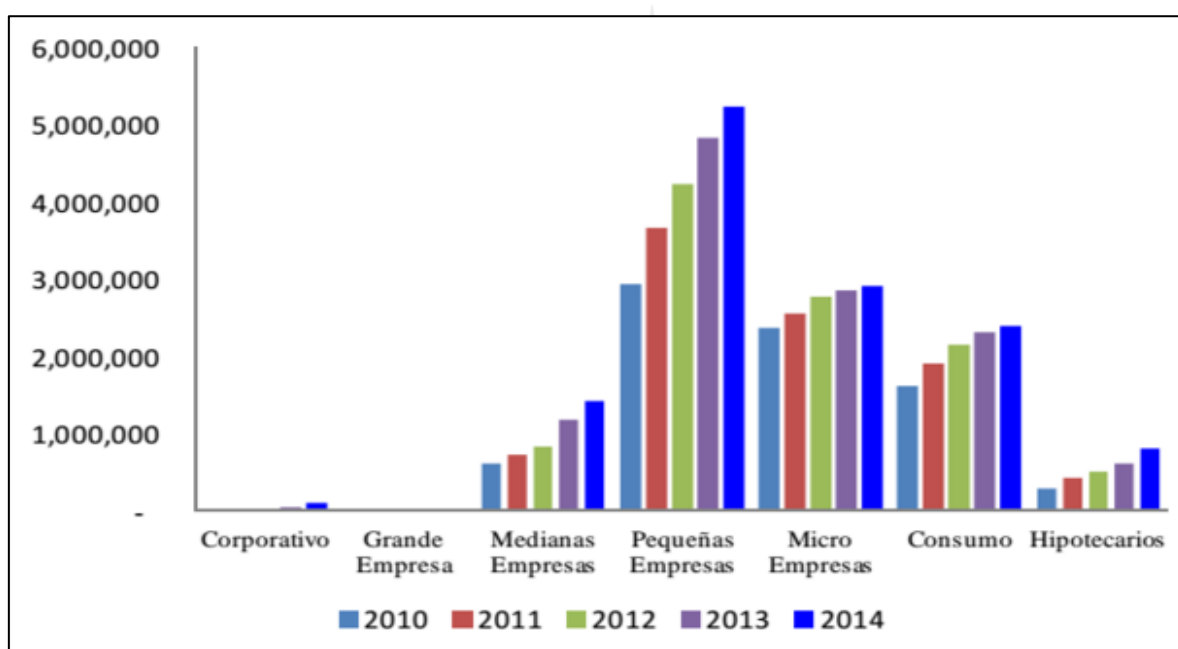


Figura 24. Colocaciones brutas por tipo de crédito de las Cajas Municipales expresadas en miles de soles. Tomado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 14), por Equilibrium, 2015, Lima, Perú: Autor.

Al cierre del ejercicio 2014, el sector económico de las Cajas Municipales en el que se registra una mayor participación es el sector comercio. Este mantiene su liderazgo desde diciembre 2010. En menor proporción, le siguen los sectores transporte y agricultura (ver Figura 25).

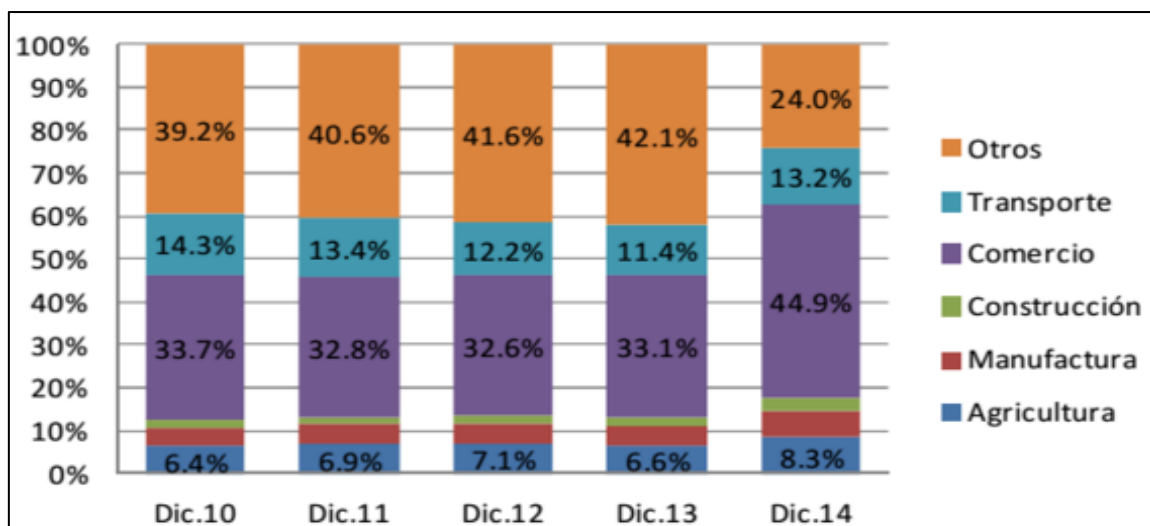


Figura 25. Colocaciones por sector de las Cajas Municipales expresadas en miles de soles. Tomado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 15), por Equilibrium, 2015, Lima, Perú: Autor.

Las Cajas Municipales tienen como principal objetivo el brindar servicios crediticios a micro y pequeñas empresas con un enfoque en los segmentos C y D. Con ello, generan ganancias por el *spread* de los préstamos en función del costo de conseguir dinero. Los principales productos son los créditos para capital de trabajo, compra de activos fijos, y se complementan con créditos de consumo. En este grupo, se encuentran los créditos efectivos e hipotecarios (Córdova, 2016).

Uno de los factores importantes que debe ser considerado por las instituciones microfinancieras es el conocimiento de las necesidades y del comportamiento de los clientes. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012), en su encuesta piloto de acceso y uso de servicios financieros, indicó que, a pesar de que gran parte de la población tiene acceso a los puntos de atención del sistema financiero, los segmentos de bajos recursos económicos no dedican el tiempo necesario a llegar a dichos puntos. Por este motivo, se le da una alta importancia a los cajeros corresponsales que se encuentran más cercanos a ellos. Además, indicó que la población que ahorra en cuentas de depósitos considera a las entidades financieras una alternativa segura, pero muy costosa, por lo cual es importante ofrecer productos a la medida, flexibles y cercanos al cliente.

En los dos últimos años, con el fin de promover la inclusión financiera, se incorporó al sistema un medio de pago digital denominado dinero electrónico. Este es utilizado por usuarios no bancarizados que no necesariamente poseen una cuenta bancaria, puesto que funciona a través de la red celular al transferir dinero usando los servicios de mensaje corto (SMS). Inicialmente, nueve entidades financieras operarán con esta billetera. Entre estas se encuentran CrediScotia, Credinka y Caja Sullana. Con ello, se espera alcanzar una meta de 3.5 millones de usuarios en cuatro años (Montoya, 2016).

En conclusión, los compradores poseen un alto poder de negociación. Este se sostiene en el aumento de la oferta de los diferentes participantes del sistema microfinanciero y la facilidad de obtener información de los productos y servicios ofrecidos, lo cual les permite exigir mayores beneficios, e incrementar nuevas agencias o nuevos productos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Dentro del sistema financiero peruano, el sector microfinanciero, que es al que apuntan las Cajas Municipales, se ha desarrollado de manera activa en los últimos años, debido al acercamiento al nicho de mercado que la banca tradicional no puede atender. La constante actividad de las Cajas Municipales, las cajas rurales, las financieras y las Edpymes ha logrado desarrollar una propuesta bastante atractiva para los clientes y ha impulsado a desplazar al financiamiento informal por ser más costoso y especialmente más riesgoso. La oportunidad de negocio de los agiotistas como principales sustitutos se encuentra enfocada en los empresarios que requieren un financiamiento inmediato y por un corto plazo, debido a que el retorno de la inversión es muy rápido y se minimiza el riesgo por descapitalización. Cabe resaltar que los agiotistas manejan información veraz y actualizada de sus clientes al ser este tipo de financiamiento otorgado a clientes referidos. Sin embargo, estos, ante un incumplimiento de las obligaciones contraídas, pueden resultar víctimas de amenazas o coacción por parte de aquellos (Actualidad Empresarial, 2016).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El número de entidades financieras se ha incrementado en las operaciones de nichos específicos, en los cuales se presenta una serie de oportunidades de bancarización dado el gran desempeño del negocio crediticio y el crecimiento de la cartera de créditos que se presenta. Por el contrario, hubo dos casos aislados que no han afectado en gran medida el desempeño del sistema microfinanciero. Estos casos corresponden a CMAC de Pisco y a la CRAC Señor de Luren, sucedidos entre el 2014 y 2015. Sin embargo, se ha observado que existe un menor crecimiento y un ligero deterioro de los indicadores de calidad de la cartera, ya que se desarrollan en mercados limitados por la alta agresividad de los competidores y el sobreendeudamiento de los clientes (Córdova , 2016).

La competencia del sector microfinanciero y el elevado riesgo que conlleva el otorgamiento de créditos a este sector representa una barrera de entrada. Asimismo, los factores que poseen mayor impacto son los siguientes: (a) el nivel de informalidad, (b) el historial crediticio, que puede deteriorarse por el mal comportamiento de pago de obligaciones financieras; y (c) la baja calidad de información de los clientes por parte de las entidades privadas y del Estado. Esto obliga a que se presenten restricciones crediticias y que algunas entidades decidan retirarse.

Por otro lado, si los nuevos competidores están dispuestos a asumir el riesgo, deberán implementar una estrategia de colocación de agencias a nivel regional que incluya alcanzar a los pueblos más alejados de las ciudades y un proceso eficiente de créditos con el fin de que se administre el riesgo o, en su defecto, se pretenda mitigarlo. En la Figura 26, se muestra la tendencia creciente del crédito promedio por deudor. Esta existe a pesar de que las microfinancieras vienen tomando acciones para evitar su crecimiento y de la existencia, en paralelo, de los riesgos asociados (Equilibrium, 2015).

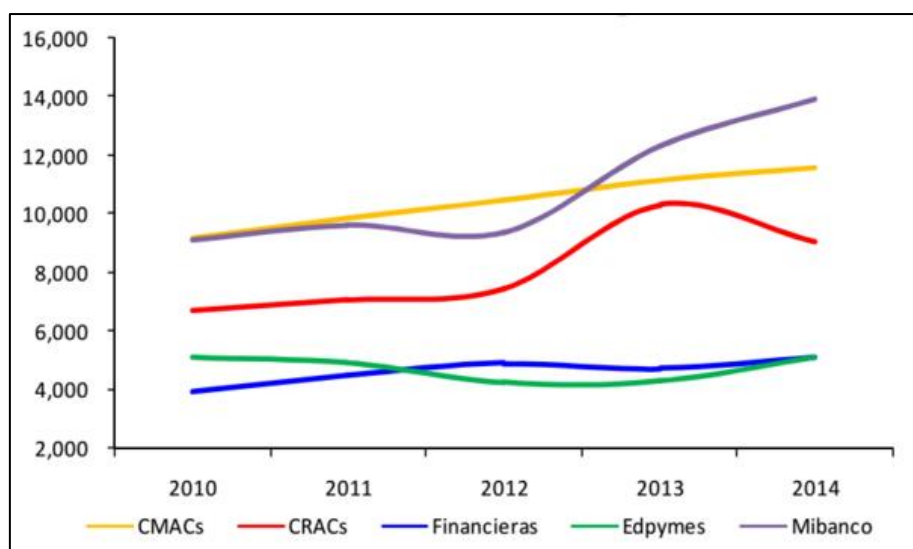


Figura 26. Evolución del crédito promedio por deudor. Tomado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 17), por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015, Lima, Perú: Autor.

Otro aspecto importante es la calidad de la cartera. Esta implica que, a pesar del rápido crecimiento de la morosidad, cada una de las instituciones microfinancieras tiene la necesidad de mejorar o establecer una rigurosa secuencia de evaluación crediticia, así como la actualización de manuales y políticas internas. En la Figura 27, se muestra la relación de la cartera de alto riesgo y las provisiones de las Cajas Municipales. Asimismo, se evidencia que las CMAC Del Santa, Sullana e Ica son las que presentan una situación crítica.

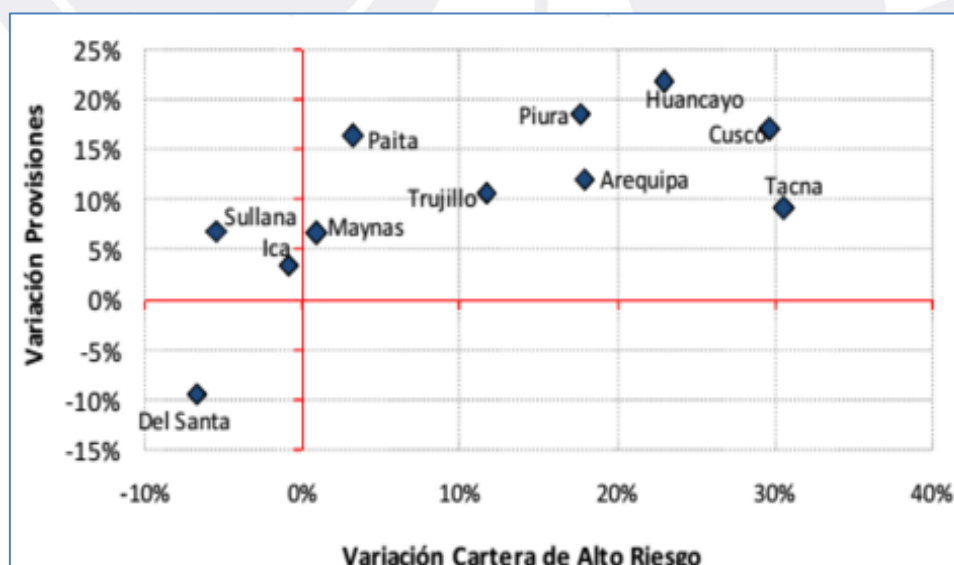


Figura 27. Cartera de alto riesgo y provisiones de las CMAC (Variación % 2014 vs. 2013). Tomado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, p. 17), por Equilibrium, 2015, Lima, Perú: Autor.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Dentro del competitivo sector microfinanciero resulta clave el desarrollo de nuevos productos que permitan afianzar la participación en el mercado. En la Figura 28, se muestra la participación de las IMF en cada uno de los segmentos del mercado microfinanciero. Se observa que, en los créditos ofrecidos a la micro y pequeña empresa, existe una fuerte rivalidad entre las Cajas Municipales, las financieras y Mibanco, pero son las primeras las que poseen mayor participación, conjuntamente con los créditos ofrecidos a la mediana empresa y los créditos hipotecarios. Por otro lado, las financieras se encuentran mejor posicionadas en el segmento de créditos de consumo.

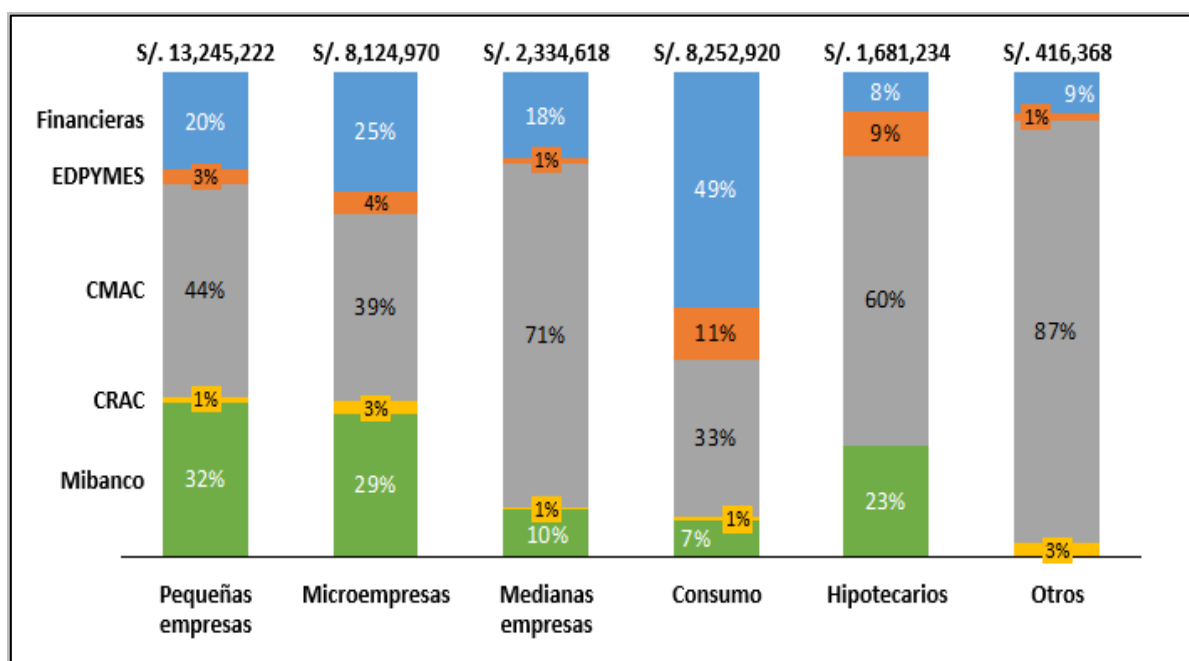


Figura 28. Participación de las IMF por segmento de crédito 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Asimismo, en la Figura 29, se muestra un comparativo de los depósitos captados por los bancos y las financieras versus las instituciones microfinancieras en función de los quintiles ponderados por la población a setiembre del 2015. De acuerdo con esto, el quintil uno es el más pobre y el quintil cinco es el menos pobre, según los datos del censo del año 2007. Para este caso, las instituciones incluidas como microfinancieras engloban a las Cajas

Municipales, las cajas rurales, las Edpymes, Mi Banco y otras empresas financieras especializadas en microcrédito.

Los fondos captados por estas entidades fueron en mayor porcentaje en los quintiles uno, dos, tres y cuatro, en comparación con los bancos y financieras. Sin embargo, sucedió todo lo contrario en el quintil cinco, en el cual los bancos poseen un dominio indiscutible de los fondos de las personas que poseen mayor poder adquisitivo y que buscan la solidez y confianza que refleja la banca tradicional (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015d).

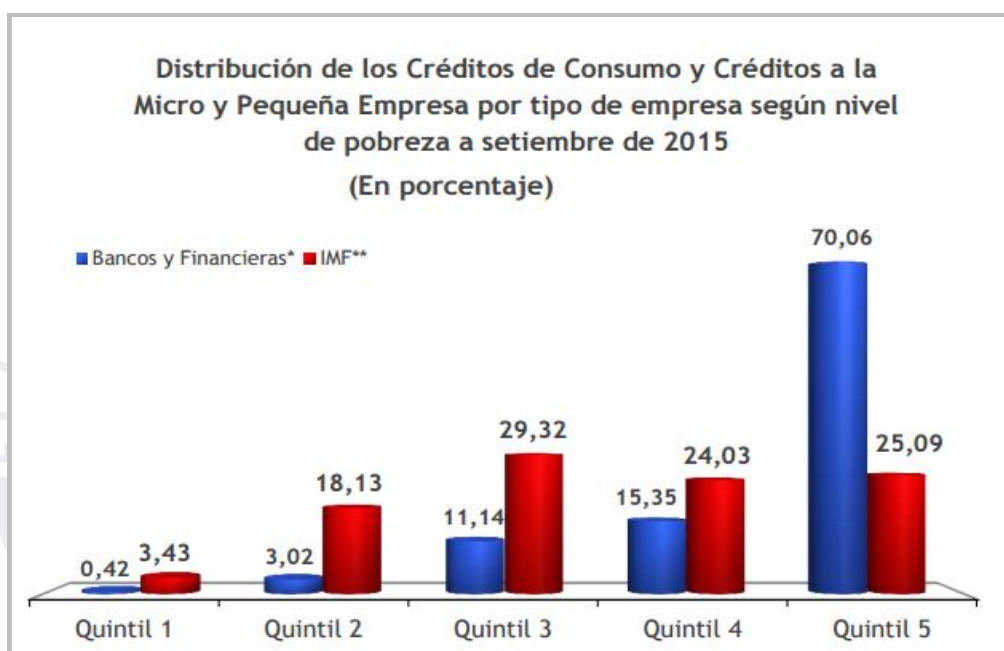


Figura 29. Distribución porcentual de los depósitos por tipo de empresa según nivel de pobreza. Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones,” (p. 20), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015d (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/CIIF-0001-se2015.PDF>).

En la Figura 30, se observa la concentración de los depósitos en términos porcentuales a lo largo del territorio nacional, tanto de los bancos y financieras como de las instituciones microfinancieras. Además, se ha considerado los quintiles ponderados de la población y se aprecia que, en seis departamentos, se presenta un porcentaje mayor de captación de fondos por parte de las microfinancieras, y el restante es atendido por los bancos y financieras.

Asimismo, se puede apreciar que existe una gran oportunidad de crecimiento en las regiones de Loreto, Piura, Tumbes y Ucayali, donde se encuentran muchas poblaciones que son el público objetivo de las Cajas Municipales que aún faltan captar.

Para tal fin, se debe desarrollar productos específicos y estrechar la distancia con los clientes a través del aumento de los puntos de atención y la generación de confianza. De esta forma, será posible entender cuál es su real necesidad. En consecuencia, los porcentajes de participación deberían sufrir un cambio a favor de las Cajas Municipales.

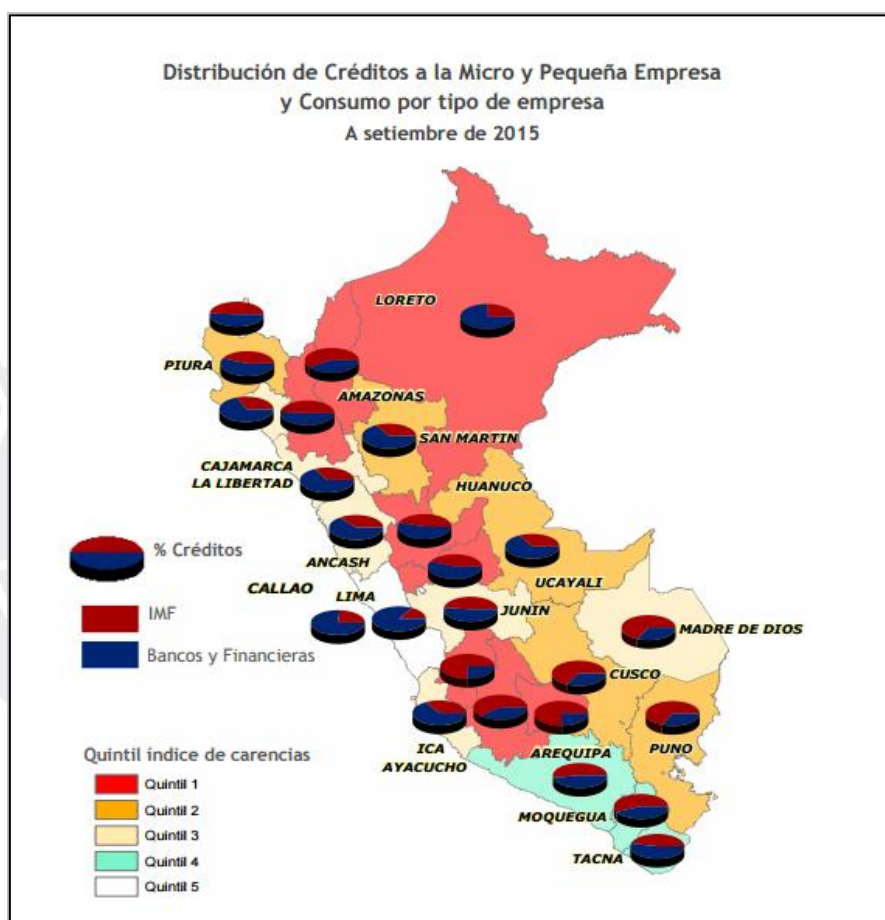


Figura 30. Distribución de depósitos por tipo de empresa. Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones,” (p. 20), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015d (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/CIIF-0001-se2015.PDF>).

En cuanto a las captaciones ofrecidas en el sector microfinanciero, en la Figura 31, se aprecia que las Cajas Municipales poseen un mayor número de ahorristas como también mayores depósitos de personas naturales. Les siguen las financieras, Mibanco, y finalmente,

las CRAC, con la menor participación. Es importante recalcar que, dentro del modelo de negocio de las Cajas Municipales, la captación de ahorros es un factor clave, debido a que el dinero ingresante genera liquidez, que será utilizada posteriormente como insumo para la colocación a través de créditos a los clientes. Otro aspecto a considerar es que la estrategia que se viene utilizando ha permitido captar un importante número de ahorristas, pero esta realidad puede cambiar si se desata una guerra entre los diferentes competidores del sistema financiero por el nivel de rentabilidad obtenida por sus ahorros.

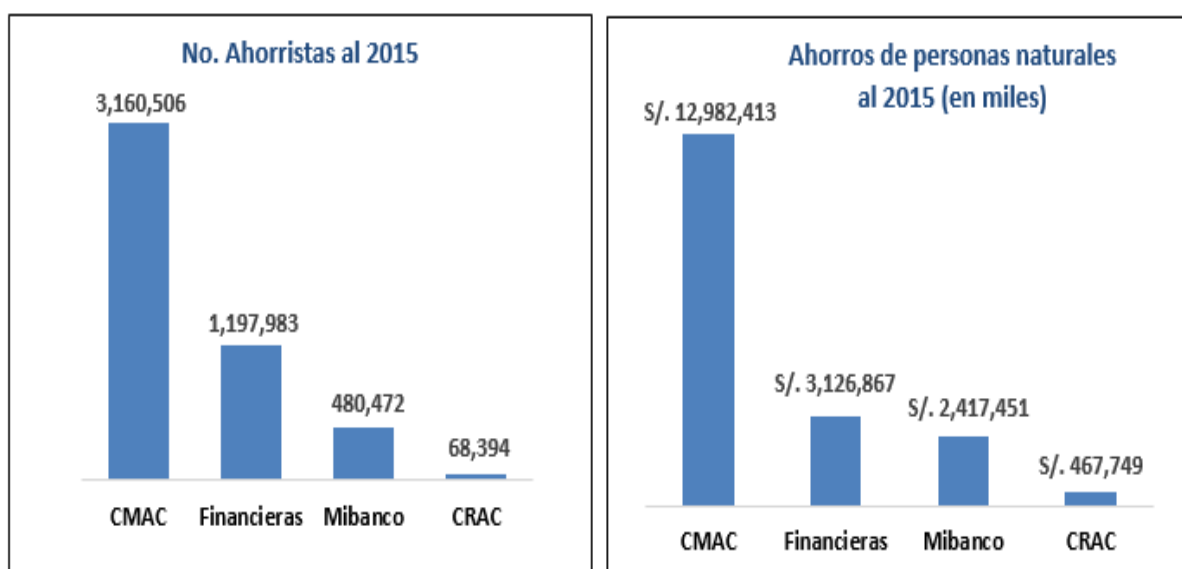


Figura 31. Número de ahorristas y depósitos en el sector microfinanciero al 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

El entorno competitivo del sector financiero y, en especial, el microfinanciero, ha generado que los clientes no solo busquen beneficios con respecto a las tasas de interés. También se interesan en que la institución financiera les brinde un portafolio de productos y servicios que se adecuen a sus necesidades de financiamiento, y en especial, que tenga fácil acceso a través de diversos canales de atención o medios de pago. La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) se encarga de dar el soporte y asesoría tanto técnica como financiera a las Cajas Municipales, y prevé el impacto que las diversas variables económicas pueden generar en estas (FEPCMAC, 2016b).

Con respecto a los canales de atención que poseen las Cajas Municipales, estos comprenden las agencias, los cajeros automáticos y los establecimientos con cajeros corresponsales. Estos han crecido exponencialmente desde el año 2004 hasta el 2014, aunque de manera especial, los cajeros corresponsales incrementaron sus puntos de atención desde 12,618 hasta alcanzar la cantidad de 77,857, tal como se muestra en la Figura 32. Sin embargo, aún el 49% de los distritos a nivel nacional no cuentan con la presencia de alguna entidad financiera, y el 25% cuentan con un solo punto de acceso (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).

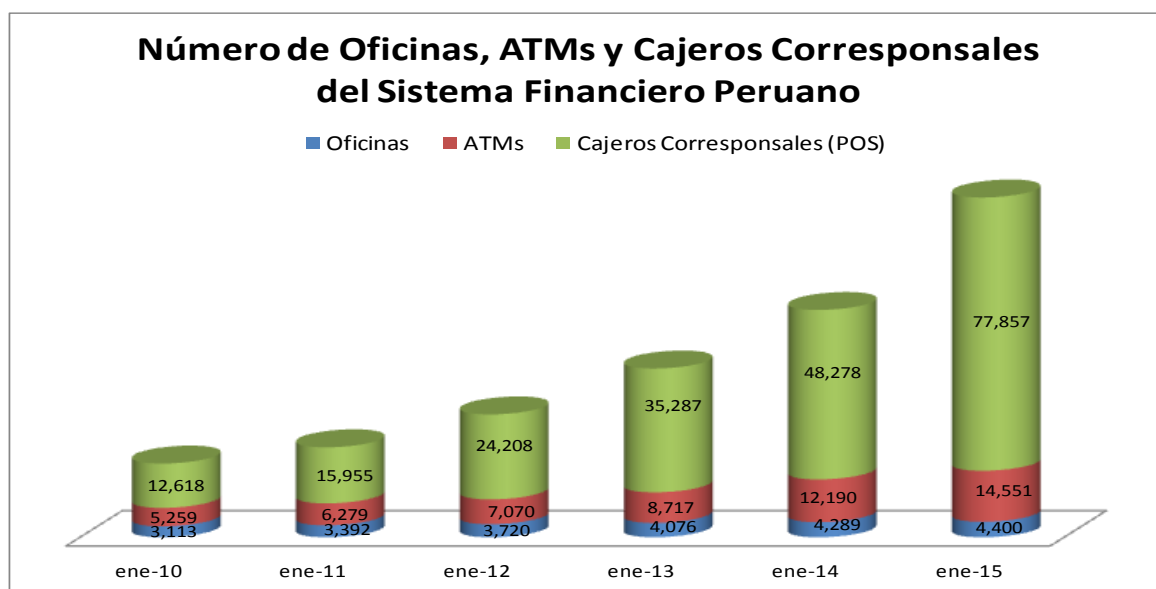


Figura 32. Número de canales de atención. Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones,” (p. 9), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015d (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/CIIF-0001-se2015.PDF>).

Por otro lado, las entidades financieras están aprovechando las ventajas logísticas y están realizando convenios entre ellas para poder incrementar sus puntos de atención y acceder a zonas donde actualmente no tienen presencia. La finalidad de estas actividades es analizar si posteriormente deberán abrir un punto de atención propio en las zonas evaluadas. En el año 2014, el Banco de la Nación, que posee 365 oficinas distribuidas a nivel nacional y en especial en aquellas zonas donde no existe la presencia de alguna entidad financiera,

realizó varios convenios con diferentes entidades financieras para que puedan hacer uso de sus instalaciones (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015).

En la Figura 33, se puede observar que aún existe una gran cantidad de zonas y localidades en las que las entidades financieras no tienen presencia alguna. Por tanto, existe un importante potencial para desarrollar negocio e inclusión financiera con la colocación de diversos productos y servicios financieros adecuados a cada realidad particular. Esto es acompañado con una estrategia bien diseñada para hacerlo de manera sostenible.

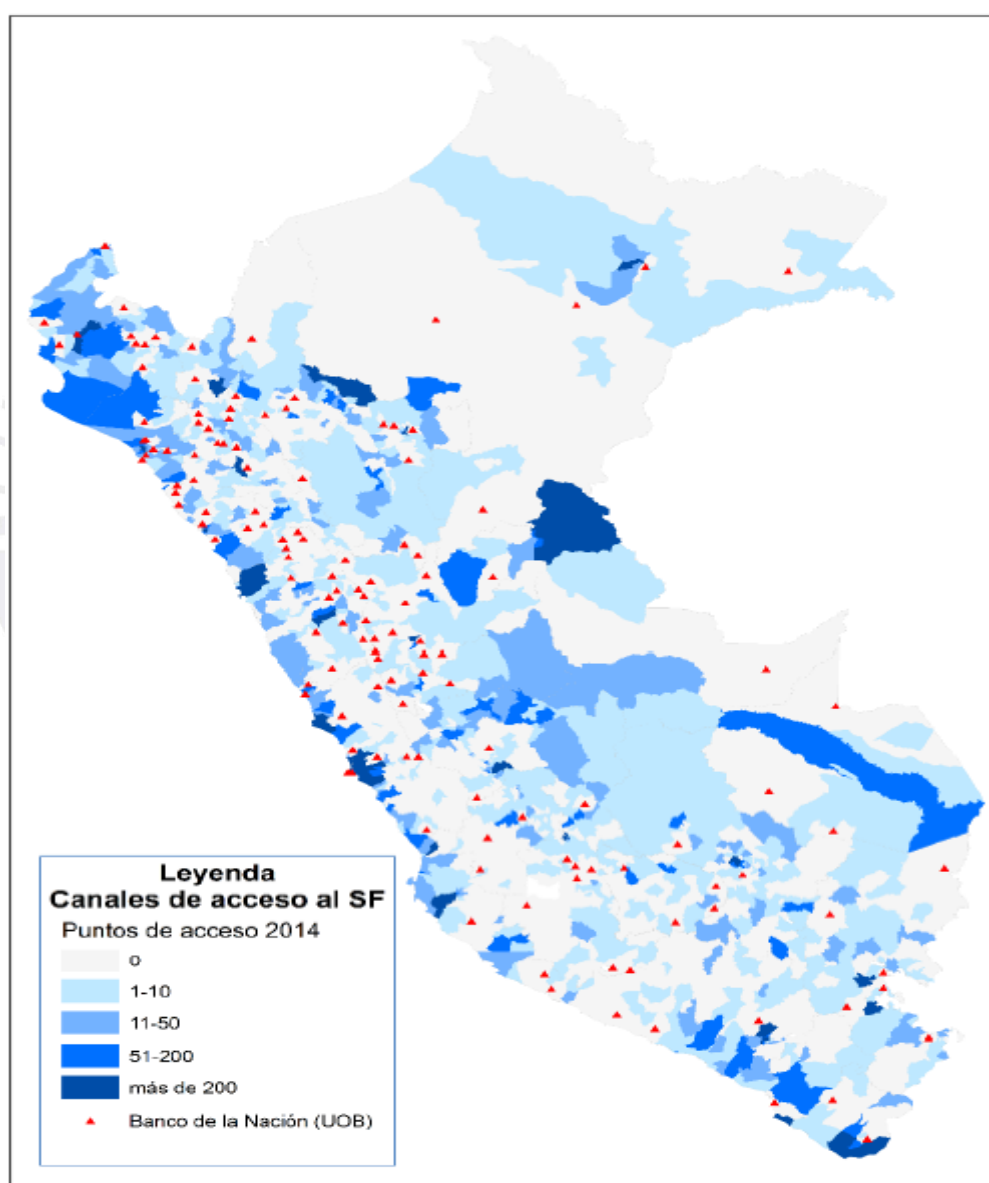


Figura 33. Canales de acceso al sistema financiero. Tomado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones,” (p. 13), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015d (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/CIIF-0001-se2015.PDF>).

Esta alta rivalidad que existe específicamente entre los competidores del sector microfinanciero (pues el nivel de la gran empresa está dominado por la banca tradicional) se refleja a través de sus índices de rentabilidad. En la Figura 34, se puede observar que la rentabilidad lograda por las financieras, las Cajas Municipales y Mibanco es muy similar. Al respecto, se registró, en el año 2015, un ROE de 14.77%, 14.52% y 13.75%, respectivamente. Por el contrario, las CRAC y las Edpymes registraron indicadores negativos, lo cual manifiesta un gran problema de buen gobierno corporativo para obtener los resultados esperados. El mismo comportamiento se observa en el rendimiento sobre activos (ROA).

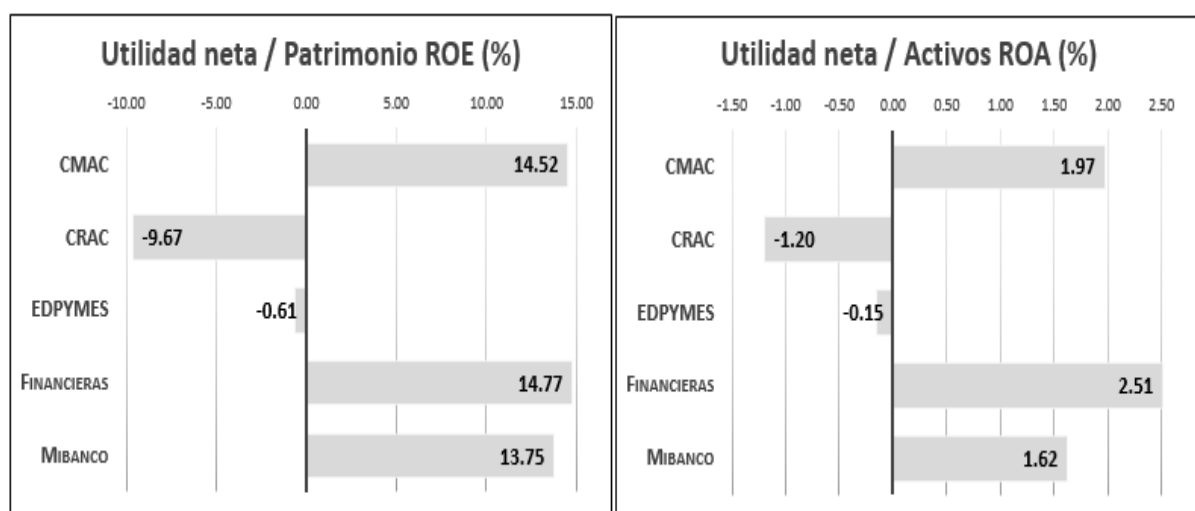


Figura 34. Retorno sobre patrimonio y activos del sector microfinanciero en el 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Un indicador importante para las instituciones financieras es la cobertura de los riesgos de crédito, comercial y operacional a través de su patrimonio efectivo. Dicho indicador, conocido como ratio de capital global, se debe mantener por encima de 10%, según el requerimiento de la SBS, y por encima del 8%, según los acuerdos Basilea II. Este ratio refleja el grado de solvencia de las instituciones financieras para afrontar posibles fluctuaciones negativas (Asociación de Bancos del Perú, 2015). En la Figura 35, se presentan los ratios obtenidos en el sector microfinanciero. Se puede observar que las Cajas Municipales obtuvieron un ratio de 14.85, las CRAC de 15.42, las Edpymes de 19.56, las

financieras de 17.30, y Mibanco de 15.64. Estas cifras demuestran que el sector se encuentra fuerte ante los riesgos de las diferentes carteras que maneja.

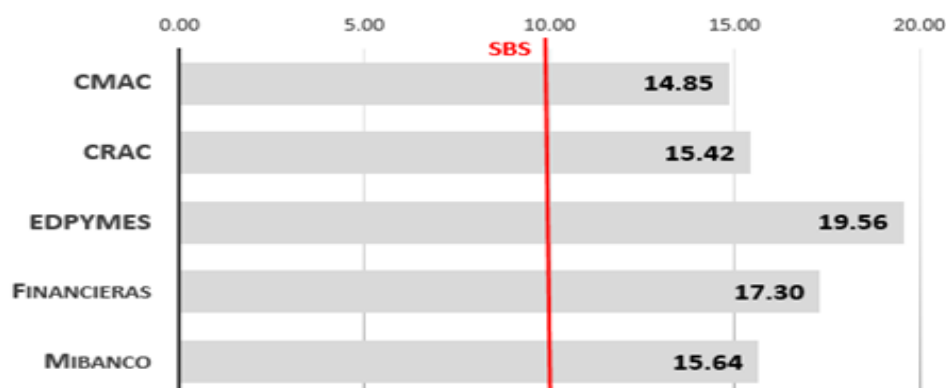


Figura 35. Ratio de capital global del sector microfinanciero. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

La alta rivalidad entre los competidores sobre las tasas de interés para captación de ahorros y en las utilizadas para colocación de créditos se aprecia en la Figura 36. En esta, se muestra la agresiva disputa de clientes a través de las tasas ofrecidas para depósitos a plazos, que cuentan con una duración mayor a 360 días, y que, en promedio, alcanzan el 6%. Por otro lado, las tasas más bajas para los créditos a la micro y pequeña empresa las ofrece Mibanco, seguido por las Cajas Municipales, las CRAC, Edpymes y, finalmente, las financieras.

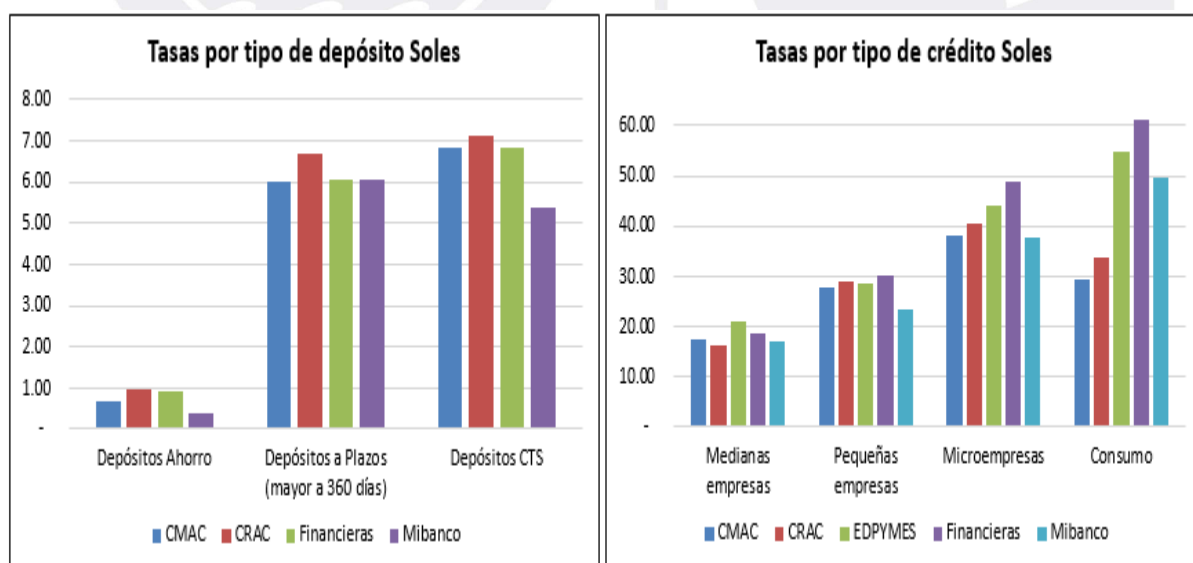


Figura 36. Tasas pasivas y activas del sector microfinanciero. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Dentro del sector, resulta vital la adecuada gestión de los indicadores de morosidad de las instituciones microfinancieras. En la Figura 37, se observa que las CRAC muestran un elevado ratio de morosidad a diciembre del 2015 y que alcanzan un valor de 9.24. Las Cajas Municipales, las financieras, Mibanco y las Edpymes presentan indicadores de 5.96, 5.65, 4.81 y 4.24 respectivamente.

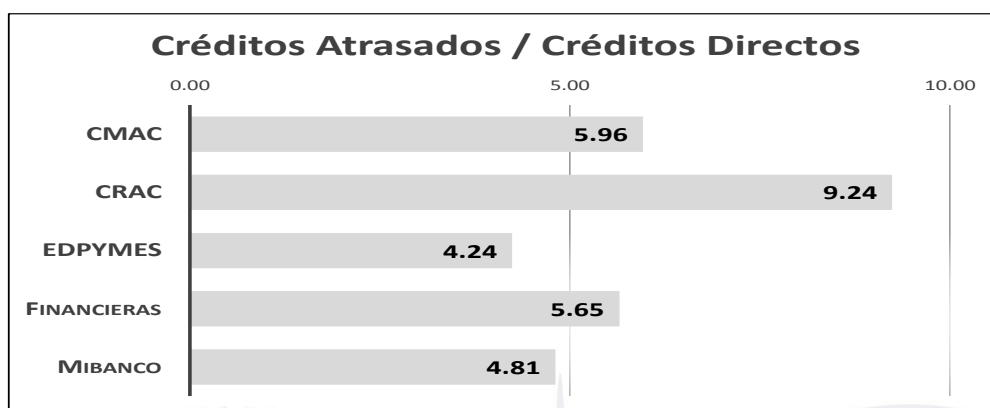


Figura 37. Indicadores de morosidad del sector microfinanciero. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Otro aspecto importante para las entidades financieras es la tecnología crediticia, la cual comprende un conjunto de procedimientos, principios y políticas que tienen como fin el realizar una evaluación crediticia eficiente y, con ello, realizar las operaciones financieras con cada segmento de clientes seleccionados. Esta tecnología crediticia adopta mayor importancia en los segmentos de bajos recursos económicos, pues permite que las entidades microfinancieras puedan (a) evaluar la capacidad y voluntad de pagos, para los créditos solicitados; y (b) asignar las tasas de interés según el nivel de riesgos (Mesía, Costa, Graham, Soto, & Rabanal, 2006)

En las entidades bancarias, se realiza una evaluación según la información cualitativa y cuantitativa obtenida de las centrales de riesgos, fuentes privadas y estatales. El objetivo es estimar la probabilidad de pago mediante la técnica del *scoring*. Por el contrario, en las microfinancieras, la evaluación es más rápida y hay un vínculo con los clientes en todo el proceso crediticio hasta la recuperación (Mesía et al., 2006).

Por este motivo, las Cajas Municipales no solo realizan la evaluación financiera y económica del negocio, sino que también analizan los aspectos cualitativos, familiares e incluso del entorno amical o social. De este modo, establecen una buena idea de estabilidad financiera de la persona o empresa evaluada. Adicionalmente, con la incorporación de la tecnología, pueden fortalecer sus procesos, tienen rápido acceso a las diferentes clasificadoras de riesgos, generan servicios de alta calidad y, finalmente, compiten con las grandes instituciones financieras a través de sus propios canales electrónicos (FEPCMAC, 2014).

3.6 Las Cajas Municipales y sus Referentes

A continuación, se presentan dos casos de éxito de entidades financieras con una especialización en microcrédito en el mundo. La finalidad consiste en tomarlo como referencia y entender las oportunidades de mejora sobre el estado actual de las Cajas Municipales peruanas. Gracias a esto, se puede establecer estrategias y objetivos claros para alcanzarlos.

En el mundo, existen múltiples instituciones financieras con la estructura de cajas de ahorro. Muchas de ellas se han agrupado en federaciones u otros conglomerados de entidades. Estas, a su vez, se han agrupado en otras organizaciones como es el caso del World Savings and Retail Banking Institute (WSBI), que agrupa alrededor de 6,000 entidades en más de 80 países en todos los continentes. Esta organización tiene la finalidad de informar sobre los potenciales efectos de la economía mundial a sus miembros, así como impulsar el crecimiento económico, creación de trabajo y la inclusión financiera de una manera sostenible. Cada miembro cumple los siguientes requisitos: (a) son entidades activas en su segmento de mercado, (b) tiene una presencia regional, y (c) muestran una actitud responsable hacia el negocio y la sociedad (World Savings & Retail Banking Institute, s.f.).

Entre las cajas de ahorros, destaca el caso de la Deutscher Sparkassen-Finanzgruppe (Grupo Financiero de Cajas de Ahorro Alemanas). Por ello, se analizará sus principales

características y las estrategias que lo han posicionado como el referente. Esto permitirá alinear la visión, misión, objetivos de largo y corto plazo, para ser los mejores y posiblemente también los únicos en el rubro.

Deutscher Sparkassen-Finanzgruppe (Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas). Es uno de los más grandes grupos de cajas de ahorro en el mundo y está caracterizado por su estructura descentralizada. Es decir, las cajas de ahorros y sus asociados han logrado posicionarse a lo largo de todo el país y en cada localidad en donde han sido requeridos. El mayor de los logros corresponde a mantenerse por más de 200 años como una alternativa rentable dentro de un sistema financiero altamente competitivo e innovador, y que ha logrado alcanzar a más de 50 millones de clientes.

Debido al ambiente de bajas tasas de intereses y al establecimiento de una estrategia para mantener sin incremento los ingresos por parte del Gobierno alemán, se dejaron de percibir 146 millones de euros en el año 2013. A pesar de lo mencionado, se logró obtener, con antelación, una utilidad de impuestos de 4.7 billones de euros y una utilidad neta de casi 2.0 billones de euros.

Para poder entender la fortaleza de este grupo, se presentan más adelante en la Tabla 25, los indicadores financieros claves de las Cajas de Ahorro Alemanas. En estos, se puede apreciar las siguientes características: (a) una contracción en las colocaciones a las entidades bancarias, (b) los pasivos colocados hacia las entidades bancarias y (c) el ingreso neto después de impuestos en comparación con el ejercicio anterior del año 2013. Además, se evidencia un pequeño incremento en los préstamos y adelantos hacia entidades no bancarias por un valor de 0.6%, y también en los ingresos por comisiones, que corresponden a una variación de 7.2%. Por los motivos descritos anteriormente, se toma al Grupo Financiero de las Cajas de Ahorro Alemanas como un *benchmark* para el sistema de Cajas Municipales peruanas.

Tabla 25

Indicadores Financieros Claves de las Cajas de Ahorro Alemanas

	2014 EUR Bn	2013 EUR Bn	Cambio %
Ítems seleccionados del balance			
Préstamos y adelantos hacia entidades bancarias	338.1	371.9	-9.1
Préstamos y adelantos hacia no bancarios	1,186.0	1,179.0	0.6
Pasivos hacia entidades bancarias	452.9	475.0	-4.7
Pasivos hacia entidades no bancarias	1,166.1	1,151.1	1.3
Patrimonio	149.3	146.4	2.0
Activos totales	2,251.9	2,264.3	-0.5
Ítems seleccionados del estado de resultados			
Ingresos netos por intereses	32.525	32.664	-0.4
Ingresos netos por comisiones	7.290	6.802	7.2
Resultados finales por operaciones financieras	0.127	1.359	-90.7
Gastos administrativos	27.071	26.697	1.4
Utilidades operativas antes de revalorización de resultados	12.964	13.859	-6.5
Utilidades operativas después de revalorización de resultados	11.339	10.622	6.8
Ingreso neto antes de impuestos	3.670	4.842	-24.2
Ingresos relacionados con los impuestos	3.382	3.227	4.8
Ingreso neto después de impuestos	0.288	1.615	-82.2

Nota. Adaptado de “Financial Report 2013,” por Finanzgruppe Deutscher Sparkassen-und Giroverband [Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas], 2014 (https://www.dsgv.de/en/facts/annual_report/financial_report.html).

Grameen Bank . Es una de las primeras instituciones en microcréditos del país asiático de Bangladesh. Fue fundada en el año 1976 por Muhammad Yunus, un economista de la Universidad de Chittagong, al iniciar un proyecto de microcrédito con una baja tasa de interés para la población de bajos recursos de la Villa de Jobra. Para el año 1979, logró el soporte del Banco de Comercio y finalmente en el año 1983 se transformó en un banco independiente. A pesar de iniciarse como una entidad sin fines de lucro dependiente de

subsidios, se convirtió en un banco corporativo en el 2002. El éxito del modelo implementado por Yunus le permitió ganar el premio Nobel en el año 2006 por su trabajo en la reducción de la pobreza en las áreas rurales. Asimismo, el Grameen Bank diversificó su plan de inversiones con el uso de la tecnología celular (*Village Phone Programme*) obteniendo por esta estrategia el premio Petersberg 2004 por su contribución a la tecnología para el desarrollo y el premio *International Telecommunications Union's World Information Society Award* en el año 2008 (Baker, 2013).

En el año 2015, el Grameen Bank alcanzó 8.8 millones de clientes a través de una red de 2,568 agencias que alcanzan 81,392 villas y cubren el 93% del país. Por otro lado, un punto importante es que se alcanzó la cifra de 96.51% de mujeres del total de clientes que posee el banco. Los ingresos por intereses alcanzados en el año 2015 fueron de BDT 27,812.36 millones (USD 347.26 millones) que corresponde a un incremento saludable de 2.78% sobre el periodo anterior, la utilidad neta antes de provisiones fue BDT 5,218.7 millones (USD 65.1 millones), los activos alcanzaron BDT 220,885.4 millones (USD 2,757.9 millones) representando un incremento de 9.91% sobre el 2014, y el patrimonio BDT 11,227.26 millones (USD 14.018 millones) se incrementó 5.49% de la cifra obtenida en el periodo del 2014 (Grameen Bank, 2016). Estos resultados favorables y el nivel de inclusión alcanzado permite considerarla como *benchmark* para las Cajas Municipales peruanas.

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

La MPC identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. También, permite identificar cómo se encuentra la organización con respecto a sus competidores asociados con el mismo sector (D'Alessio, 2013). En el análisis mostrado en la Tabla 26, se aprecia que las Cajas Municipales como conjunto obtuvieron una puntuación de 3.22. Esta cifra las posiciona como líderes dentro del sistema microfinanciero peruano, seguidas por Mibanco, que alcanzó un valor de 2.97.

Tabla 26

Matriz Perfil Competitivo de las Cajas Municipales

Factor clave de éxito	Peso	C. Municipales		CRAC		Financieras		Edpymes		Mibanco		Banca Múltiple		Cooperativas		Agiotistas	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Disposición rápida del crédito	0.22	4	0.87	3	0.65	2	0.43	2	0.43	2	0.43	2	0.43	4	0.87	4	0.87
2 Personal calificado en microfinanzas	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3 Fidelización de la marca	0.12	3	0.35	2	0.23	2	0.23	2	0.23	3	0.35	4	0.47	2	0.23	2	0.23
4 Penetración de los servicios financieros a nivel nacional	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15
5 Crecimiento sostenido del número de clientes	0.18	3	0.55	1	0.18	2	0.37	3	0.55	4	0.73	3	0.55	3	0.55	3	0.55
6 Gestión del riesgo adecuado al mercado microfinanciero	0.23	3	0.70	3	0.70	2	0.47	3	0.70	3	0.70	2	0.47	3	0.70	4	0.93
Total	1.00	3.22		2.12		2.25		2.37		2.97		2.92		2.70		2.83	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a. ed., p. 136), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Asimismo, la banca múltiple alcanzó 2.92. Sin embargo, su participación es mínima en este sistema, debido a los altos costos de su estructura y de la logística implementada. Estos costos no pueden ser trasladados hacia los clientes. En consecuencia, obtienen como resultado una baja rentabilidad en comparación con lo que se suele conseguir en los otros segmentos como la mediana empresa, la gran empresa, la banca de consumo y la de créditos corporativos.

Por otro lado, la Matriz del Perfil Referencial (MPR) considera aquellas organizaciones que se ubican en la misma industria, pero contra las cuales no se compite. Su finalidad consiste en establecer un *benchmarking* con aquellas que poseen las mejores buenas prácticas. Asimismo, con esta herramienta, es posible identificar oportunidades de mejora (D'Alessio, 2013). A continuación en la Tabla 27 se presenta la MPR.

Tabla 27

Matriz Perfil Referencial de las Cajas Municipales

Factor Clave de Éxito	Peso	Cajas Municipales		Cajas Alemanas		Bangladesh	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Disposición rápida del crédito	0.22	4	0.87	4	0.87	4	0.87
2 Personal calificado en microfinanzas	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Fidelización de la marca	0.12	3	0.35	4	0.47	4	0.47
4 Penetración de los servicios financieros a nivel nacional	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5 Crecimiento sostenido del número de clientes	0.18	3	0.55	4	0.73	4	0.73
6 Gestión del riesgo adecuado al mercado microfinanciero	0.23	3	0.70	3	0.70	4	0.93
	1.00		3.22		3.77		4.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a. ed., p. 151), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

En el análisis realizado en la Tabla 27, se puede apreciar que las Cajas Municipales obtuvieron un valor de 3.22. Esto las ubica por debajo de la mayor referencia de este Sistema de Cajas de Ahorro, que alcanzó un valor de 4.00. Como producto de esta comparación se evidencia que las principales diferencias se encuentran en tres aspectos: (a) la penetración geográfica que han alcanzado tanto las Cajas Alemanas y el Grameen Bank, que han llegado

a casi la totalidad de puntos del país; (b) el nivel alcanzado por el personal, basado en capacitación especializada y constante actualización y evaluación; y (c) la masiva utilización de las Cajas de Ahorro Alemanas, puesto que proveen de una múltiple cantidad de servicios, adecuados a las necesidades del pueblo alemán, y del Grameen Bank con su política de servicio en la puerta de tu casa y sus múltiples categorías de préstamos adecuados a su realidad país.

3.8 Conclusiones

Existen condiciones que promueven la alta competitividad dentro del sector microfinanciero peruano. Estas son las siguientes: (a) adecuada regulación por parte de la SBS; (b) normas que promueven la competitividad entre las Cajas Municipales; (c) diversidad geográfica y económica en los departamentos del Perú; (d) preocupación del Estado en promover la inclusión financiera, y (e) adecuadas políticas que garantizan la estabilidad económica.

Adicionalmente, el gran potencial para garantizar el crecimiento sostenido del sector microfinanciero está en la base de la pirámide, que representa el 62% de la población, y en la nueva generación de consumidores, denominada *millennials*, la cual ocupará el 75% de la fuerza laboral en el año 2025. En ese sentido, el uso de la tecnología es vital para acceder a un mayor número de clientes y comprender sus hábitos de consumo. La finalidad consiste en ofrecerles productos y servicios de acuerdo con sus necesidades.

La fusión entre Mibanco y Edyficar, dos grandes líderes de las microfinanzas, ha elevado aún más la competitividad en el sector microfinanciero. La sinergia lograda tras la fusión permite generar economías de escala, eficiencia y reducción de costos. Esta mayor eficiencia se traslada al sector a través del nuevo líder que ofrece tasas más competitivas y obliga a las otras instituciones microfinancieras a ser más competitivas.

Las Cajas Municipales son líderes en la participación de mercado y, adicionalmente, como grupo, mantienen adecuados indicadores de rentabilidad y morosidad dentro del sector. Sin embargo, algunos de sus integrantes muestran indicadores financieros negativos al estar muy por debajo del sector. Estos pueden dar la imagen de que el modelo de gestión y operación de las Cajas Municipales es riesgoso, lo cual puede limitar su crecimiento.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) es la entidad que se encarga de coordinar ante los organismos públicos y privados las diferentes actividades de las Cajas Municipales, tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Asimismo, promueve la generación de economías de escala mediante proyectos en común, dirigidos a desarrollar nuevos productos y servicios en los cuales se evidencie una eficiente administración de recursos (FEPCMAC, 2016b). En la Figura 38, se detalla su estructura organizativa.

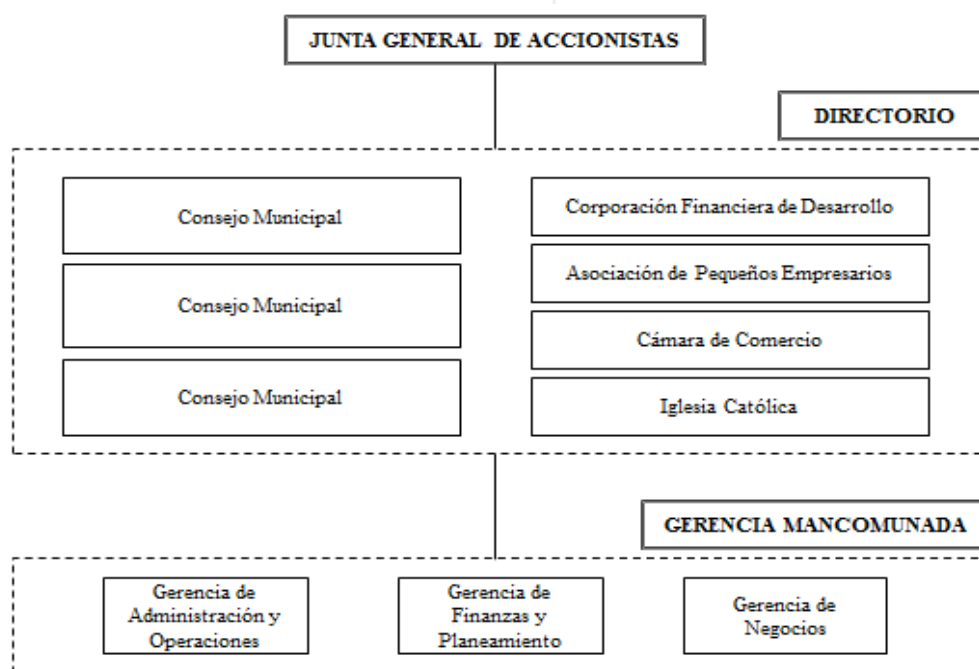


Figura 38. Estructura organizativa de las Cajas Municipales. Adaptado de *Fundamentos de la clasificación de riesgos: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* (Sesión de Comité N° 11, p. 3), por P. Córdova, 2016, Lima, Perú: Class & Asociados.

La toma de decisiones de las Cajas Municipales es realizada en conjunto por el Comité Directivo y por la Gerencia Mancomunada. El Comité Directivo está conformado por diferentes grupos de la sociedad, algunos no regidos por la política, mientras que la Gerencia Mancomunada está integrada, en su mayoría, por tres gerencias: (a) Administración y

Operaciones, (b) Finanzas y Planeamiento, y (c) Negocios, las cuales realizan funciones ejecutivas. Esto hace que las decisiones sean equilibradas y que se evite la politización (Maldonado & Iparraguirre, 2016).

Las Cajas Municipales poseen un modelo de negocios que les permite disponer del 50% de las utilidades del ejercicio para implementar y ejecutar obras en beneficio de sus comunidades a través de sus respectivas municipalidades. Las principales actividades realizadas son (a) la construcción de mercados, (b) la realización de mejoras en la infraestructura vial, (c) los aportes a la cultura y (d) la conservación del medio ambiente. El 50% restante es reinvertido en la misma Caja Municipal para asegurar su desarrollo, consolidación y crecimiento. Esto posibilita que se llegue a más lugares con una gama de productos y servicios a la medida. Esto permite atender a toda la población que necesite de inversiones y soporte para promover la inclusión financiera a nivel nacional (FEPCMAC, 2016b).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las Cajas Municipales tienen un ámbito de operación regional. Por ello, tienen acceso a las características del entorno donde operan, y lo aprovechan al diseñar productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los emprendedores peruanos, además de construir una relación sólida y personalizada con sus clientes. Asimismo, luego de captar nuevos clientes, se les brinda un asesoramiento para una correcta administración de sus emprendimientos y negocios (FEPCMAC, 2016b).

L. Krmelj (comunicación personal, 07 de setiembre, 2016) mencionó que es importante saber que el modelo de negocio de las Cajas Municipales requiere una estructura más intensiva que los bancos, más gente y más fuerza de ventas para poder estar más de cerca de los microempresarios (ver Apéndice A). Por esta razón, los ratios de eficiencia de las Cajas Municipales no se deben comparar a los de la banca múltiple.

Los productos que ofrecen las Cajas Municipales para los clientes naturales y jurídicos, que en su mayoría no tienen acceso al sistema bancario tradicional, se distribuyen en dos grupos. El primero está conformado por los que son utilizados para realizar captaciones: (a) cuentas de ahorros, (b) cuentas corrientes, (c) cuentas de compensación por tiempo de servicios (CTS), y (d) cuentas a plazo. El segundo grupo corresponde a los productos utilizados para realizar colocaciones, los cuales son los siguientes: (a) créditos efectivos, (b) créditos vehiculares, (c) créditos hipotecarios, y (d) créditos agropecuarios.

Gracias a la cercanía que entablan estas instituciones financieras con sus clientes, se ha logrado diseñar productos a la medida. Por ejemplo, la Caja Municipal de Huancayo incorporó en el 2015 un nuevo producto llamado Cuenta Mágica. La principal característica de este producto es que la rentabilidad está vinculada con un mayor saldo y una menor cantidad de retiros (Córdova, 2016).

Al cierre del 2015, el total de depósitos en las Cajas Municipales alcanzó S/ 14,156 millones, lo cual representa un incremento de 10.2% en comparación con el 2014. Asimismo, los depósitos de CTS se incrementaron en 14.8%, mientras que los depósitos de ahorro aumentaron en 15.1% por una suma de S/ 3,535 millones. De este último monto, el 82% pertenece a personas naturales, y el 18%, a personas jurídicas. Este incremento se debe principalmente al aumento de la confianza de la población en estas microfinancieras, así como a las atractivas tasas de interés con respecto a la competencia (“Depósitos en cajas municipales,” 2016).

Por otro lado, las Cajas Municipales brindan sus productos y servicios a través de los varios canales tradicionales. Estos son los siguientes: (a) agencias, (b) cajeros automáticos y (c) cajeros corresponsales. También, poseen canales alternativos: (a) página web, (b) banca móvil y (c) billetera electrónica (Mariluz, 2016). Por otra parte, la Caja Municipal de Piura está ampliando su red de cajeros automáticos a nivel nacional con 1,000 unidades, gracias a

un convenio de cooperación con Interbank. Adicionalmente, desde el 2015, su tarjeta de débito cuenta con la membrecía en una de las marcas de pago líderes en el mundo, VISA. Esta le permite tener un producto que puede ser utilizado en todos los establecimiento comerciales a nivel nacional e internacional, lo cual crea una ventaja competitiva con respecto a las demás Cajas Municipales (Zafra, 2016a).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las Cajas Municipales tienen dos procesos bien diferenciados: las colocaciones de los diferentes créditos y las captaciones con los productos pasivos (cuentas de ahorros, cuentas corrientes, cuentas a plazo, etc.). Por el lado de las colocaciones, el proceso tiene la siguiente secuencia:

1. Captación de los clientes: Los asesores de venta orientan a los clientes sobre los productos que pueden cubrir sus necesidades. Además, les mencionan los requisitos necesarios para poder acceder a dicho producto, y se le realiza una precalificación al cliente.
2. Evaluación crediticia: En esta etapa, se prepara la documentación con el sustento sobre los ingresos del cliente, así como la evaluación de dicho cliente para acceder al producto requerido. De ser positivo, se procede con el desembolso solicitado.
3. Recupero: Se inicia desde que el cliente tiene un día de retraso en sus pagos. Se empieza con su ubicación en los lugares de contacto registrados, tanto domiciliario como en su centro laboral, de tal manera que se pueda establecer una promesa de pago en una fecha determinada. Cada vez que el periodo de retraso va incrementándose este proceso se va tornando más álgido hasta llegar al Poder Judicial. Este proceso toma un tiempo y recursos, debido a que pasa por varias instancias y autonomías antes de continuar con el flujo necesario.

Con respecto al proceso de venta y evaluación crediticia de las Cajas Municipales, L. Krmelj (comunicación personal, 07 de setiembre, 2016) mencionó que, en las microfinanzas, el asesor de negocio termina asesorando al microempresario. Aquel lo acompaña en todo el proceso y eso es parte fundamental del negocio (R. Arana, comunicación personal, 09 de setiembre, 2016). En la Figura 39, se aprecia el proceso de venta y evaluación crediticia de las Cajas Municipales.

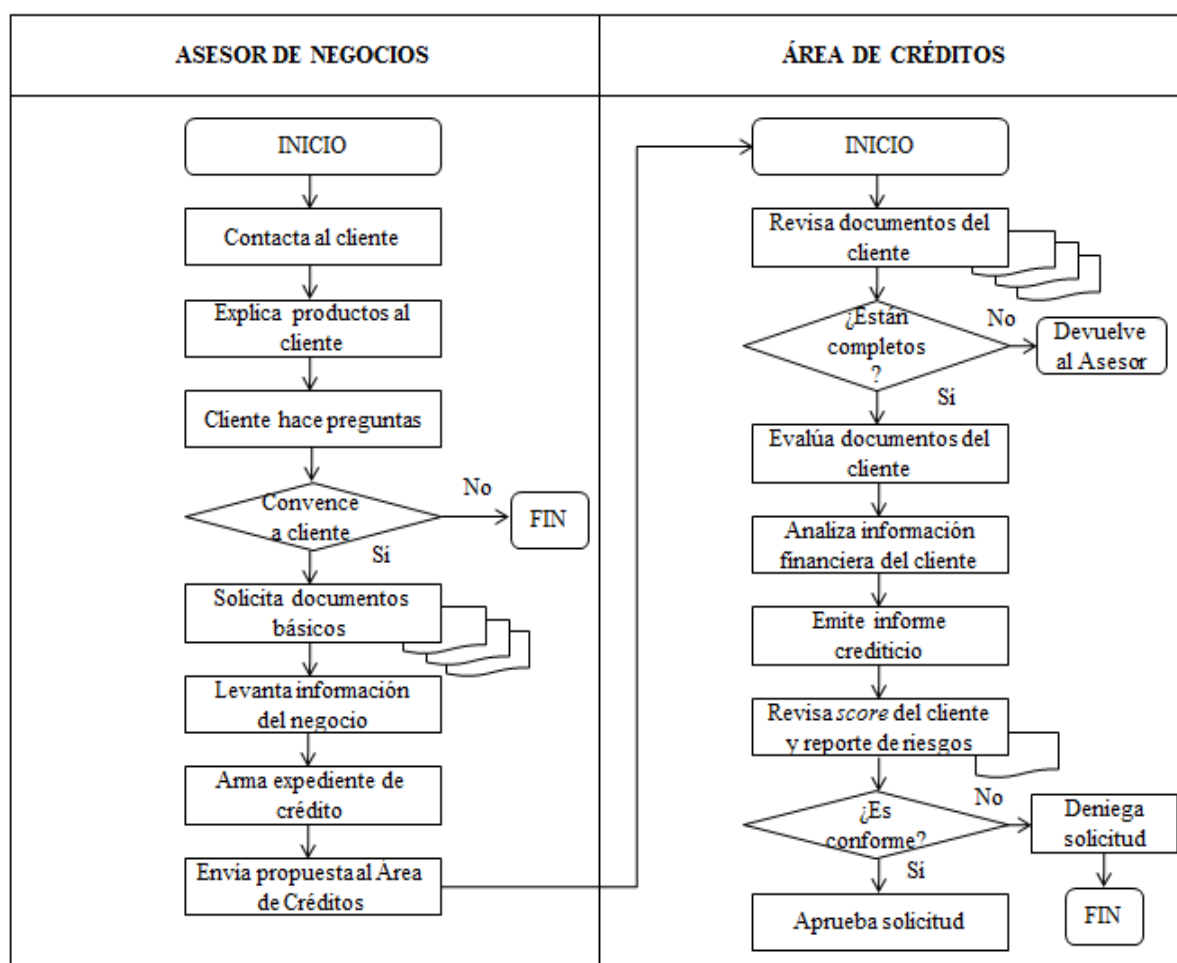


Figura 39. Proceso de venta y evaluación crediticia de las Cajas Municipales. Adaptado de L. Krmelj (comunicación personal, 07 de setiembre, 2016), Lima, Perú, y de R. Arana (comunicación personal, 09 de setiembre, 2016), Lima, Perú.

Por el lado del proceso de captaciones, el flujo es más sencillo y rápido, y generalmente se inicia y culmina en el mismo punto de contacto. Dependiendo de la cantidad de efectivo a transaccionar, se puede volver un poco más engorroso a nivel de la documentación requerida. Esto se debe a temas relacionados con el lavado de dinero, y cabe

mencionar que todo el proceso se realiza de manera presencial con el cliente. En este flujo, el asesor de venta cumple un rol fundamental: orienta al cliente sobre el producto que más le conviene y ajusta a sus necesidades, y, además, considera las diferentes comisiones por el uso de los canales y las tasas de interés por la custodia del efectivo.

En cuanto a la logística, al tener que manejar un alto flujo de efectivo entre sus agencias, cajeros corresponsales y cajeros automáticos (ATM), se debe gestionar eficientemente estos flujos para abastecer a los diferentes puntos y que no se produzca una ruptura de *stock* o que simplemente ocurra el desabastecimiento. Por lo tanto, es indispensable la coordinación precisa con las empresas de transporte de efectivo, las más utilizadas son Prosegur y Hermes. Para tal fin, existe una unidad en las Cajas Municipales que tiene a su cargo la gestión de las remesas, pedidos y compensaciones de efectivo a nivel nacional.

Dicha unidad obtiene la información de los movimientos, saldos iniciales y saldos finales de cada agencia y ATM propios, tomando en cuenta los días con mayor número de transacciones como la quincena, el fin de mes y los feriados próximos a un fin de semana, así como el histórico de los movimientos. De acuerdo a ello, se puede predecir cuándo se podría tener un riesgo de desabastecimiento de efectivo, y según esa evaluación, se deberá realizar los movimientos necesarios con las transportadoras para que envíen el efectivo necesario.

Adicionalmente, las transportadoras de efectivo brindan el servicio de predicción de la demanda de efectivo. Simplemente, se necesita conocer los movimientos diarios por la denominación de los billetes por cada ATM, sucursal con bóveda, las ubicaciones físicas y los horarios de atención. Con estos datos, se puede abastecer los puntos de efectivo, y maximizar la eficiencia de estos al centralizar el proceso logístico (Prosegur, 2015).

Por el lado de la infraestructura, al ser entidades financieras abocadas a brindar productos a la medida de los pobladores de las zonas rurales o periféricas, la infraestructura

adquiere un rol importante para estar más cerca de los pobladores. Así es que se puede conocer sus necesidades en su propio ámbito y se desarrolla una relación comercial que favorezca a la familiarización con una cultura financiera responsable. Esto ejerce un impacto positivo en las poblaciones, regiones y en el país (FEPCMAC, 2013).

La infraestructura principalmente consta de un grupo de agencias que están distribuidas a lo largo del Perú y situadas en los principales departamentos. La sede principal se encuentra ubicada en el departamento donde se encuentra la municipalidad que es propietaria de la mayoría de las acciones. En las zonas rurales o periféricas, se realizan las colocaciones mediante el ofrecimiento de productos a los agricultores, pescadores, ganaderos y otros pobladores que tengan algún negocio que necesite de una inversión para continuar funcionando o que simplemente necesite desarrollarse a un nuevo nivel. En cambio, en las zonas urbanas, se realizan captaciones de dinero mediante los productos de ahorros, depósito a plazo fijo y CTS.

Para continuar con la ampliación de su red de agencias, las Cajas Municipales están negociando alianzas estratégicas con diferentes entidades financieras para hacer uso de su infraestructura, principalmente en las zonas geográficas en donde aún no tienen presencia (Valencia & Miranda, 2015). En tal sentido, la Caja Municipal de Maynas ha realizado un convenio con el Banco de la Nación, mediante el cual utiliza su infraestructura para la venta de algunos de sus productos. Adicionalmente, están incrementando sus agencias para alcanzar una mayor participación en los sectores C y D (Torres & Gutiérrez, 2015).

Por otro lado, para poder mejorar las labores de supervisión de todas las agencias a nivel nacional, se están incorporando más puestos estratégicos como jefes regionales. Además, se están modificando las autonomías otorgadas. Con ello, se pretende que los procesos sean más ágiles y que los funcionarios estén más enfocados en su función comercial (Zafra, 2016b).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Tabla 28, presentada más adelante, se observa que las Cajas Municipales, en el año 2015, reportaron una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) y la rentabilidad sobre activos (ROA) de 14.52% y 1.97%, respectivamente. A pesar de los mejores indicadores de rentabilidad obtenidos en el año 2015, algunas Cajas Municipales no han logrado acompañar el buen desempeño del segmento. De esta manera, tal como se observa en la Figura 40, la Caja Metropolitana de Lima, la Caja Municipal de Paita y la Caja Municipal de Tacna obtuvieron una rentabilidad sobre el patrimonio negativo de -9.74%, -3.09% y -0.65%, respectivamente. Por otro lado, la Caja Metropolitana Del Santa obtuvo una tasa de 4.98%, muy por debajo del ratio del sector.

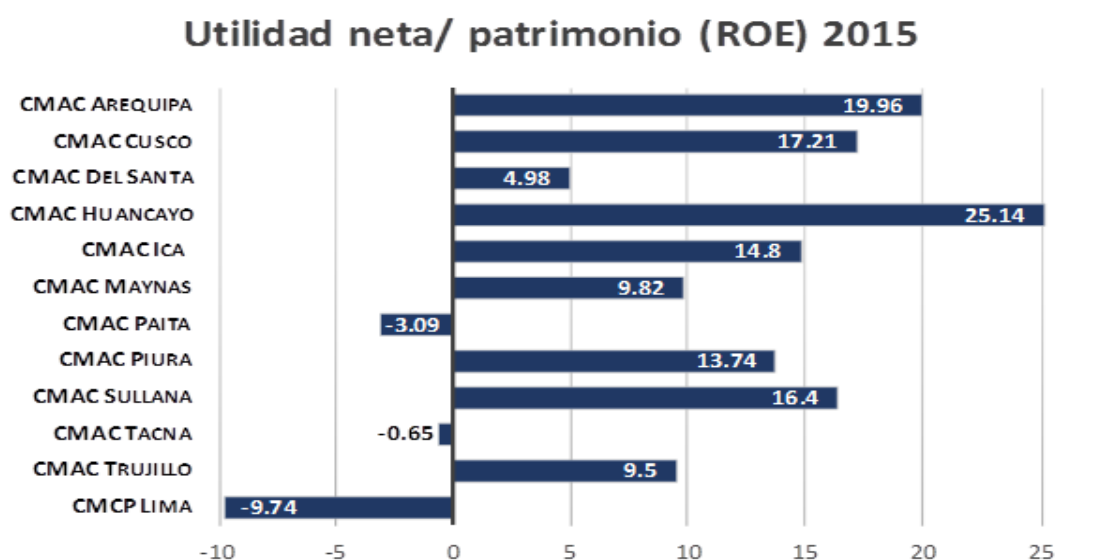


Figura 40. Retorno sobre patrimonio de las Cajas Municipales al 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Los ratios de morosidad de las Cajas Municipales fueron afectados en el 2015. En la Tabla 28, se observa que el ratio de los créditos atrasados sobre los créditos directos fue de 5.96. En cambio, el ratio de la cartera de alto riesgo sobre los créditos directos fue de 7.74. Ambos indicadores, comparados con el año anterior, experimentaron un incremento de 2.4% y 0.3%, respectivamente.

Tabla 28

Indicadores Financieros de la Cajas Municipales

	2011	2012	2013	2014	2015	Variación en %			
						2012/ 11	2013/ 12	2014/ 13	2015/ 14
Solvencia									
Ratio de capital global (al 31/10/2015)	16.37	15.82	14.77	14.43	14.85	-3.4	-6.6	-2.3	2.9
Pasivo total / capital social y reservas (N° de veces)	7.37	7.60	7.64	7.23	7.30	3.1	0.5	-5.4	1.0
Calidad de activos									
Créditos atrasados/créditos directos	4.9	5.18	5.82	5.82	5.96	5.7	12.4	0.0	2.4
Créditos atrasados MN / créditos directos MN	5.05	5.31	5.92	5.85	5.65	5.1	11.5	-1.2	-3.4
Créditos atrasados ME / créditos directos ME	3.63	3.92	4.57	5.42	12.54	8.0	16.6	18.6	131.4
Provisiones / créditos atrasados (%)	154.81	145.24	137.77	139.67	137.78	-6.2	-5.1	1.4	-1.4
Cartera de alto riesgo / créditos directos (%)	6.82	6.97	7.6	7.72	7.74	2.2	9.0	1.6	0.3
Eficiencia y gestión									
Gastos administración anualizados/ créditos directos e indirectos prom. (%)	9.68	9.73	9.76	9.63	9.69	0.6	0.3	-1.4	0.6
Gastos de operación anualizados / margen financiero total anualizado (%)	59.34	60.37	62.20	61.11	61.25	1.7	3.0	-1.7	0.2
Ingresos financieros anualizados / activo productivo promedio (%)	20.98	20.20	18.97	19.02	19.12	-3.7	-6.1	0.2	0.6
Créditos directos / empleados (Miles de S/)	961	904	926	953	972	-5.9	2.4	3.0	2.0
Créditos directos / número de oficinas (Miles de S/)	18,962	20,267	19,862	20,330	20,963	6.9	-2.0	2.4	3.1
Depósitos/ créditos directos (%)	93.66	98.03	103.07	99.01	99.37	4.7	5.1	-3.9	0.4
Rentabilidad									
Utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio (%) - ROE	17.84	14.61	12.82	13.18	14.52	-18.1	-12.2	2.7	10.2
Utilidad neta anualizada sobre activo promedio (%) - ROA	2.49	2.02	1.68	1.75	1.97	-18.6	-17.0	4.4	12.5
Liquidez									
Ratio de liquidez en MN (%)	25.59	33.07	38.13	31.36	27.45	29.2	15.3	-17.8	-12.5
Ratio de liquidez en ME (%)	47.99	46.82	67.9	71.58	84.23	-2.4	45.0	5.4	17.7
Adeudos / pasivo total (%)	8.16	7.64	5.33	5.92	5.72	-6.4	-30.2	11.1	-3.4
Posición en moneda extranjera									
Posición global en ME / patrimonio efectivo (%)	0.02	-0.68	-0.37	0.46	-0.19	-4588.4	-46.3	-226.5	-141.7

Nota. Adaptado de "Información estadística de Cajas Municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

En la Figura 41, se observa que la Caja Metropolitana de Lima, la Caja Municipal de Paíta, la Caja Municipal Del Santa y la Caja Municipal de Tacna registraron los más altos índices de morosidad en cuanto al ratio de créditos atrasados sobre los créditos directos. Sus cifras alcanzan 11.59, 16.12, 14.58, 10.63, respectivamente. Por otro lado, la Caja Municipal de Huancayo muestra el menor índice de morosidad del sistema.

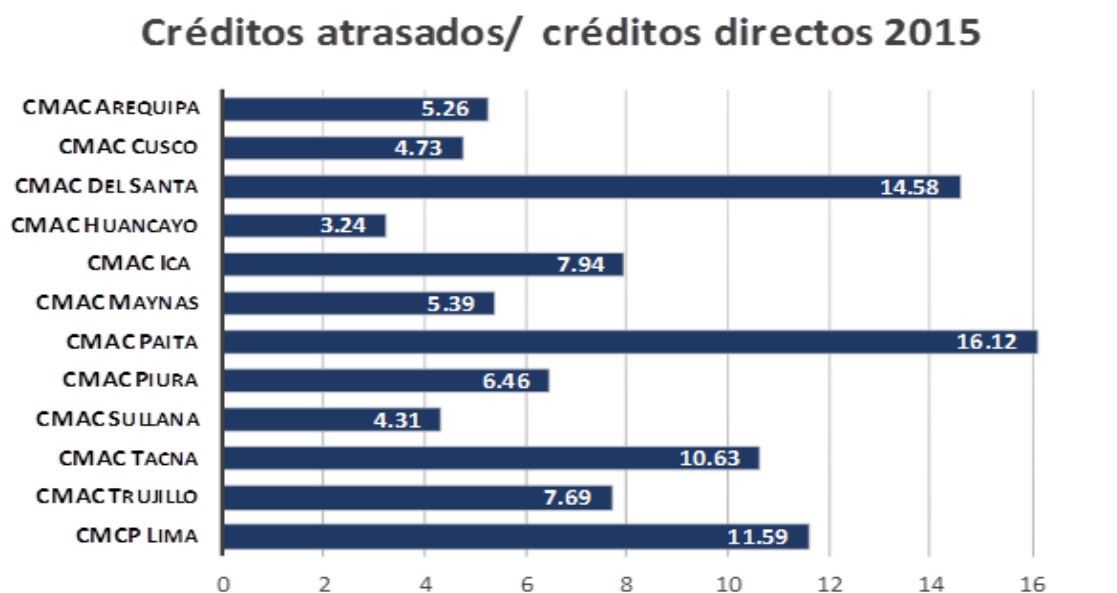


Figura 41. Indicador de morosidad de las Cajas Municipales al 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

En la Figura 42, se observa que el ratio de la Caja Municipal de Trujillo fue el mejor al obtener 19.1, mientras que el ratio de la Caja Metropolitana de Lima, es de 11.9. Este está muy cerca al límite establecido por la SBS y demuestra un claro problema de su gestión corporativa. Por otro lado, las CMAC Sullana, CMAC Cuzco y CMAC Del Santa acompañaron a las más bajas del segmento con los valores de 13.2, 13.4 y 13.9, respectivamente.

Asimismo, en la Tabla 28, antes presentada, también se pudo apreciar que el ratio global de capital (solvencia patrimonial) de las Cajas Municipales en el año 2015 fue de 14.85. Esto representó un incremento de 2.9% con respecto al año anterior. Por otro lado,

durante los últimos tres años, este indicador reflejó variaciones negativas. Cabe indicar que, por disposición de la SBS, es imperativo que este indicador sea mayor al 10%.

En lo referente a los indicadores de eficiencia y gestión, en la Tabla 28, se ha podido observar que el ratio de gastos administrativos sobre el margen financiero reportado durante el 2015 de las Cajas Municipales fue de 61.25. Al profundizar el análisis, se puede apreciar que los indicadores menos eficientes fueron reportados por las CMAC Paita, CMAC Del Santa, CMAC Maynas, y finalmente, la CMCP Lima. Estas obtuvieron los ratios de 80.3, 71.4, 76.5 y 71.1, respectivamente.

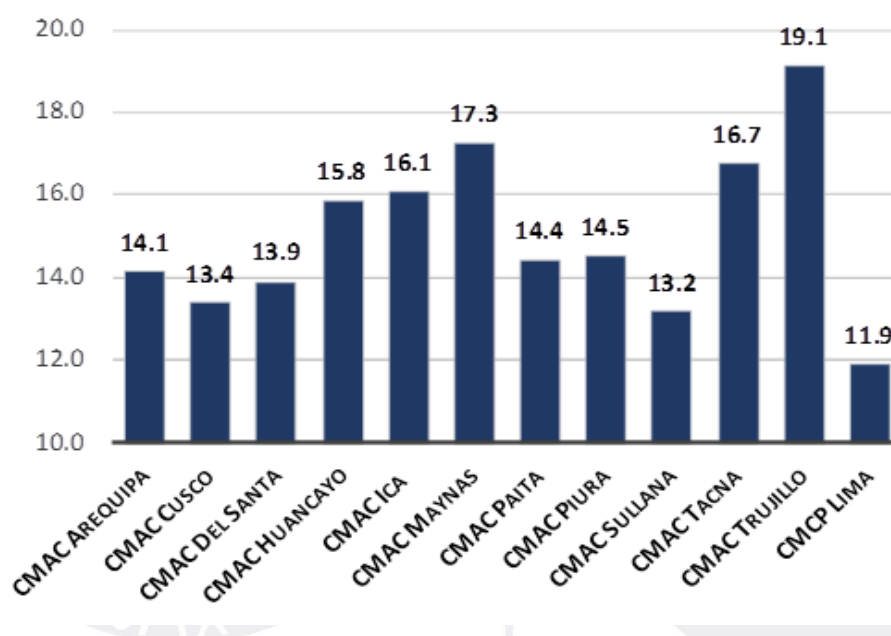


Figura 42. Ratio de capital global de las Cajas Municipales al 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Por otro lado, los resultados más eficientes fueron obtenidos por la CMAC Cusco, con el ratio de 55.1. Le siguen la CMAC Arequipa, con el ratio de 56.0, y posteriormente, la CMAC Huancayo, con 59.9. Otro punto importante consiste en notar la gran diferencia de costos entre las más consolidadas del sector microfinanciero y las de menor participación. En la Figura 43 se puede apreciar lo mencionado.

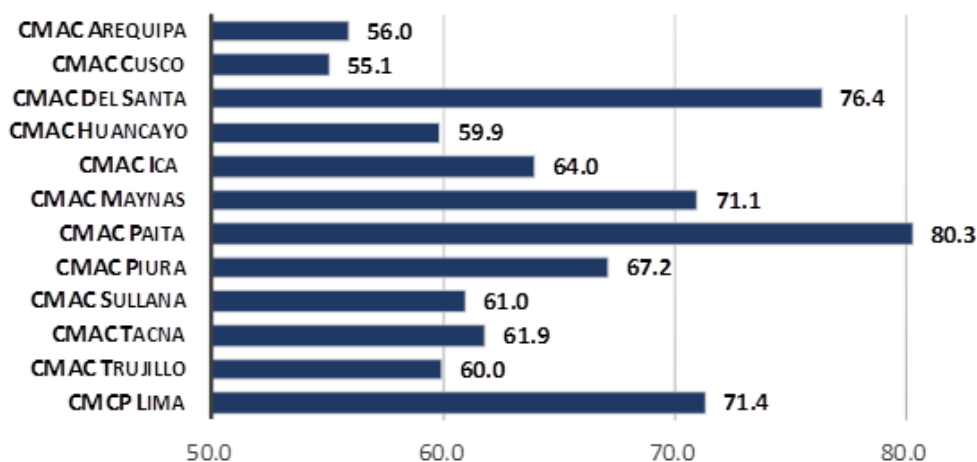


Figura 43. Gastos operativos sobre margen financiero de las Cajas Municipales al 2015. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

La FEPCMAC participa en el control del buen manejo financiero de las Cajas Municipales, realiza auditorías y visitas de inspección que, posteriormente, terminan con la entrega de informes formales. Estos comprenden los temas de cumplimiento del marco regulatorio, el enfoque metodológico con el que fue realizada la auditoría, un resumen de las brechas y oportunidades de mejora observadas durante la visita, y un cronograma sugerido para el levantamiento de estas. En cuanto a la evaluación de cumplimiento normativo, se emplea la metodología del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que evalúa el riesgo de liquidez, las actividades de control y la información, con lo que se cumple la Resolución SBS N° 9075-2012 (FEPCMAC, 2014).

Asimismo, la FEPCMAC ha establecido convenios con Deloitte & Touche S.R.L. para realizar auditorías a las Cajas Municipales, en especial, a la que pertenece la junta directiva. De esta forma, se evita la posibilidad de un juicio equivocado o suspicacia. Esta certificación emitida por Deloitte sirve para generar confianza a los clientes existentes y es una herramienta para la captación de los futuros clientes de las Cajas Municipales (FEPCMAC, 2014).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En la Figura 44, se muestra el número de trabajadores que laboran en las Cajas Municipales. Se observa que la CMAC de Arequipa es la que concentra el mayor número de colaboradores. Ello se encuentra en relación directa con el número de canales de atención que posee dicha caja a nivel nacional, básicamente en la red de agencias. En este sector, se considera al factor humano como un elemento indispensable para el logro de los objetivos institucionales. Por ello, se destinan los recursos necesarios para la capacitación y entrenamiento del personal de las Cajas Municipales. Uno de los pilares fundamentales en los programas de capacitación es el establecer una cultura de gestión de riesgo a todo nivel en la organización y dentro de cada una de las entidades a nivel nacional (Córdova, 2016).

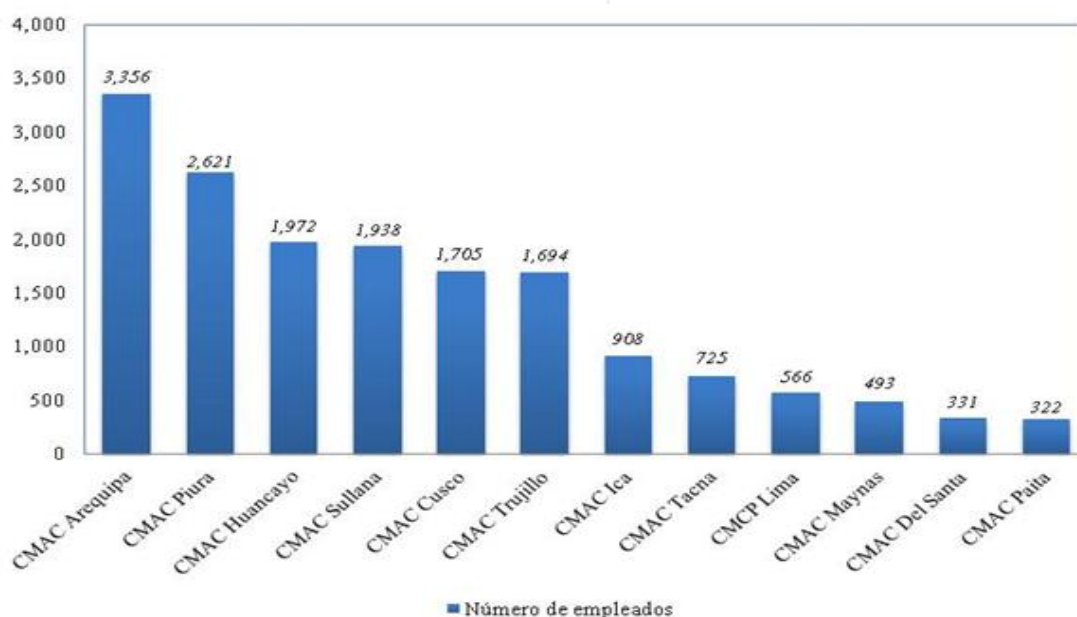


Figura 44. Personal de las Cajas Municipales. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Asimismo, en relación con la capacitación y entrenamiento del personal de las Cajas Municipales, Leyla Krmelj, directora de Análisis Crediticio de Equilibrium Clasificadora de Riesgo, mencionó que las Cajas Municipales están creando sus propias escuelas de negocios para asegurar la permanencia de sus propios asesores de negocios en vez de quitárselos entre empresas del mismo sector (L. Krmelj, comunicación personal, 07 de setiembre, 2016).

En la Tabla 29, se observa la composición de gastos administrativos de cada Caja Municipal a diciembre de 2015. Estas cifras contemplan las remuneraciones de los trabajadores, y gastos de personal adicionales como el refrigerio, uniformes, capacitación, viáticos, entre otros. Adicionalmente, se puede observar los gastos del Directorio, los honorarios profesionales que incluyen las consultorías y sociedades de auditoría. En relación con otros servicios recibidos de terceros, se incluye vigilancia y protección, limpieza, mantenimiento, publicidad, comunicaciones, seguros, entre otros (SBS, 2015b).

Tabla 29

Estructura de los Gastos de Administración por Caja Municipal

Empresas	Remuneración a trabajadores	Otros gastos de personal	Gastos del Directorio	Honorarios profesionales	Otros servicios recibidos de terceros	Tributos	Total gastos de administración (en miles de nuevos soles)
CMAC Arequipa	46.65	16.57	0.23	2.10	33.27	1.19	282,192
CMAC Cusco	46.66	20.30	0.55	0.75	30.14	1.60	130,080
CMAC Del Santa	39.74	15.67	0.75	3.94	37.96	1.94	23,785
CMAC Huancayo	45.62	17.74	0.52	1.54	33.44	1.13	178,104
CMAC Ica	43.96	11.03	0.45	0.89	41.82	1.85	75,175
CMAC Maynas	43.81	16.46	0.83	4.98	31.92	2.00	39,983
CMAC Paíta	45.56	16.48	0.99	1.57	33.62	1.79	25,898
CMAC Piura	41.88	17.38	0.19	1.10	38.12	1.33	241,086
CMAC Sullana	39.41	14.82	0.13	3.18	40.65	1.81	191,950
CMAC Tacna	51.83	11.02	0.71	0.93	33.41	2.10	53,194
CMAC Trujillo	39.45	16.90	0.31	1.32	40.53	1.49	149,117
CMCP Lima	53.03	11.26	0.22	1.42	29.68	4.40	54,024
Total CMAC	44.10	16.28	0.35	1.77	35.91	1.59	1,444,589

Nota. Tomado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

La estructura administrativa de una Caja Municipal está conformada por siete miembros, los cuales pertenecen a las siguientes instituciones: (a) tres miembros del Concejo Municipal, (b) uno de la Cámara de Comercio, (c) uno de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), (d) uno de la Iglesia Católica, (e) uno de la Cámara Pyme (Banco Central de Reserva del Perú, 2015a). Por otro lado, la Gerencia Mancomunada está

compuesta por tres miembros que representan las gerencias de Finanzas, Administración y Crédito, los cuales reportan directamente al Directorio de la Caja y se reúnen de forma semanal. Trimestralmente, se realizan reuniones en las que participan los administradores regionales, los administradores de agencia, el jefe de Créditos y el subjefe de Créditos (Córdova, 2016).

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC, 2014) llevó a cabo, en ese año, dos importantes foros de análisis de coyuntura. Estos contaron con la participación de expositores expertos internacionales y de directivos, gerentes, jefes, supervisores y otros representantes de las Cajas Municipales. Por otro lado, se desarrollaron, en modalidad virtual y presencial, los programas de alta dirección, en los cuales destacaron los talleres de gobierno corporativo para todas las CMAC.

Asimismo, para el nivel gerencial de las Cajas Municipales, se ha brindado conversatorios y *workshops*. Por otro lado, para el nivel operativo, se llevó a cabo las capacitaciones de gestión de atención al usuario, gestión de cobranzas, taller de desarrollo de habilidades en ventas y, por último, el taller de evaluación de calidad en función del Plan Anual de Auditoría (FEPCMAC, 2014).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Las Cajas Municipales, a pesar de tener servicios y productos de similares características, emplean diferentes sistemas de información para poder operar y atender a sus respectivos clientes, tal como se puede apreciar en la Tabla 30. En 1999, CMAC de Trujillo diseñó el Sistema Informático de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito (SICMAC), el cual fue puesto en funcionamiento en el año 2000 en su primera agencia fuera de la ciudad, en Chiclayo. Este sistema fue comprado posteriormente por cuatro Cajas Municipales: Cusco, Ica, Del Santa y Maynas, con la finalidad de estandarizar la forma de trabajo y la información. Sin embargo, las demás Cajas Municipales no continuaron con el proceso.

Tabla 30

Sistema de Información por Caja Municipal

Entidad	Sistema de información
Caja de Cusco	SICMAC
Caja de Arequipa	Oracle EBS
Caja de Huancayo	Vitalis
Caja de Ica	SICMAC/Optimus
Caja de Piura	Global Suite
Caja de Sullana	Ab@nks
Caja de Trujillo	Giro
Caja de Tacna	SAF-RI
Caja Del Santa	SICMAC
Caja de Maynas	SICMAC
Caja de Paita	SIAF
Caja Metropolitana de Lima	Oracle DBA/Xpert

Nota: Tomado de “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.,” por C. Alvarado y J. Tarazona, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; “Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.,” por G. Bedregal y H. Reyes, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.,” por L. Krmelj y C. Alvarado, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.,” por G. Bedregal y A. Alvarado, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; de “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A.,” por B. Merino y H. Regis, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; de “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo,” por J. Tarazona y G. Bedregal, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; de “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna,” por J. Tarazona y H. Regis, 2016, Lima, Perú: Equilibrium; de “Caja Piura utiliza GlobalSUITE® para la gestión de sus sistemas de continuidad, riesgos, seguridad e ITIL en Perú,” por Audisec, 2015, *Noticias Audisec*. <http://www.audisec.es/es/caja-piura-utiliza-globalsuite-para-gestion-sistemas-continuidad-riesgos-seguridad-til-en-peru/>; de “Resolución de Gerencia N° 000437-2012-MML-GA, Aprueba adquisición de software Oracle,” Municipalidad Metropolitana de Lima (2012); de *Reglamento de Organización y Funciones-ROF-2011*, por la Municipalidad Provincial de Paita, 2011, Paita, Perú: Subgerencia de Desarrollo Institucional.

Asimismo, la FEPCMAC implementó el Sistema Informático de Administración Financiera (SIAF). Sin embargo, este solo fue utilizado por las siguientes CMAC: (a) Huancayo, (b) Paita, (c) Sullana y (d) Pisco. Esta última, según *Semana Económica*, fue intervenida por la SBS (Hurtado 2014), y cerrada en el año 2014 (Audisec, 2015; Municipalidad Provincial de Paita, 2011; Resolución de Gerencia N° 000437-2012-MML-GA).

Con la finalidad de promover la inclusión financiera y mejorar las decisiones financieras de las personas y empresas, la FEPMAC se ha integrado a la iniciativa Colectivo Acceso, que busca contribuir a la comunicación formal entre las empresas privadas y las públicas para el desarrollo de políticas y estrategias nacionales. En la actualidad, contribuye con el Ministerio de Educación en la revisión del Marco Curricular Nacional. Además, se está coordinando con la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, integrada por

representantes del MEF, SBS, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, BCRP y Banco de la Nación, para la elaboración de la estrategia nacional (FEPCMAC, 2015b).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La FEPCMAC posee un Área de Proyectos y Cooperación Técnica Financiera, la cual es un facilitador para la creación de vínculos para el desarrollo de proyectos corporativos que busquen generar economías de escala, tarifas competitivas y sinergias en los negocios, de tal manera que se obtenga los menores costos para los clientes finales de las Cajas Municipales. Esta área ha logrado múltiples avances en diferentes aspectos. A partir de lo expuesto, se puede resumir los últimos proyectos en los siguientes puntos (FEPCMAC, 2015b):

- Convenio con IBM para dar a conocer alternativas de soluciones tecnológicas en las CMAC y promocionar el servicio de infraestructura de TI denominado Centro de Servicios Compartidos, que se encuentra enfocado en el sector microfinanciero.
- Proyectos CMAC Móvil, que tiene como objetivo fomentar la bancarización en las zonas rurales a nivel nacional, e impulsar a los ahorristas en la realización de operaciones menores desde cualquier terminal móvil.
- Proyecto Microleasing en el Perú, cuya finalidad es impulsar su difusión y masificación en el mercado. Con esto, se contribuye a la inclusión financiera.
- Convenio de Apoyo Institucional con Innovations for Poverty Action (IPA), mediante el cual se puede tener acceso a la información de las mejores prácticas internacionales sobre nuevos productos financieros, programas de inclusión financiera y reducción de la pobreza.

4.1.8 Responsabilidad social empresarial

El sistema de gestión de las Cajas Municipales es un instrumento de descentralización y profundidad financiera en el país. Esto se debe a que brinda créditos que mejoran la calidad de vida de las personas y la forma como llevan sus negocios. Muchos de estos

microempresarios o personas naturales no fueron considerados como sujetos de crédito por la banca tradicional. Sin embargo, con las Cajas Municipales, han podido formalizarse e incluirse dentro del sistema financiero, y han generado empleo. Asimismo, al destinar sus utilidades en obras en la comunidad, generan el desarrollo de las localidades y el crecimiento del país (FEPCMAC, 2014).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa o negocio. Esto se lleva a cabo considerando los factores determinantes de éxito que se obtienen posteriormente al análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2013). En la Tabla 31, se presentan los resultados obtenidos luego de la evaluación de los factores internos de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

Tabla 31

MEFI de las Cajas Municipales

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Penetración de los servicios financieros a nivel nacional	0.09	4	0.36
2 Disposición rápida del crédito	0.11	3	0.32
3 Personal calificado en microfinanzas	0.10	4	0.39
4 Crecimiento sostenido del número de clientes	0.09	3	0.26
5 Fidelización de la marca	0.05	4	0.21
6 Gestión del riesgo adecuado al mercado microfinanciero	0.07	4	0.29
	0.51		1.84
Debilidades			
1 Falta de productos financieros innovadores	0.10	2	0.20
2 Problemas de gobernabilidad originados por la injerencia del principal accionista	0.08	1	0.08
3 Alta rotación de la plana gerencial y directiva	0.07	1	0.07
4 Incremento de la morosidad	0.11	2	0.22
5 Limitado respaldo patrimonial del accionista	0.08	2	0.17
6 Falta de estandarización de los sistemas de información	0.05	2	0.09
	0.49		0.83
Total	1.00		2.67

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 189), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

El análisis interno realizado a las Cajas Municipales refleja que las más importantes se encuentran fuertemente posicionadas a lo largo del territorio nacional, debido a que poseen una alta penetración de sus canales de atención. Asimismo, estas se encuentran respaldadas por un equipo humano que ha logrado crear la diferencia y obtener resultados de manera eficaz en colocaciones. Esto ha permitido incrementar los ingresos financieros y mantener al conjunto de las Cajas Municipales como líderes del sector microfinanciero peruano.

Otro aspecto resultante del análisis es haber evidenciado que la disposición rápida del crédito y el Personal calificado en microfinanzas son las fortalezas predominantes. En cambio, las debilidades están concentradas en el incremento de la tasa de morosidad por el sobreendeudamiento de los clientes en las diferentes entidades microfinancieras. Asimismo, otra de las debilidades es el limitado número de canales de atención en comparación con la banca múltiple.

Como resultado del análisis financiero, se concluye que cuatro de las 12 Cajas Municipales presentan indicadores muy por debajo del promedio del sistema. Esta deficiencia hace necesaria la elaboración de un plan estratégico que las consolide como grupo o que fomente su adquisición por aquellas de mayor solidez. De este modo, el sistema podrá competir de una manera más rentable frente a las demás instituciones microfinancieras del sector.

Capítulo V: Intereses de las Cajas Municipales Peruanas y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de las Cajas Municipales

El sistema de las Cajas Municipales es uno de los pilares del desarrollo de las microfinanzas y de la inclusión financiera en el país, el cual ha logrado mantener su liderazgo a lo largo de los años. Su interés primordial es ser uno de los instrumentos más influyentes para la descentralización y la inclusión financiera, al brindar créditos para el mejoramiento de las condiciones de la calidad de vida de la población y del desarrollo de las empresas que integran el sector microfinanciero. Asimismo, ofrece productos especializados para el desarrollo de actividades productivas que no son atendidas por la banca tradicional. Además, las Cajas Municipales, como organizaciones con fines de lucro, poseen los siguientes intereses organizacionales: (a) inclusión financiera y desarrollo de la población, (b) incremento de la rentabilidad, (c) mejoramiento de los ingresos financieros, y (d) incremento de la liquidez.

5.2 Potencial de las Cajas Municipales

Las Cajas Municipales son consideradas como el segundo segmento más importante del sector financiero peruano, debido a que poseen un alto nivel de colocaciones, el cual alcanzó un total de S/ 14,694.8 millones a diciembre del 2015 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b). Asimismo, han logrado obtener esta posición, porque el *core* del negocio es brindar créditos a clientes del segmento pequeña y microempresa, que están siendo desatendidos por la banca múltiple. La especialización y el amplio conocimiento del segmento de la pequeña y microempresa, alineado al modelo de negocio empleado, les ha permitido lograr un alto nivel de competitividad en el sistema microfinanciero peruano.

De igual forma, las Cajas Municipales han abarcado múltiples regiones a lo largo del territorio nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado y, con ello, tener una mayor cobertura a nivel nacional. Este hecho ha permitido que los clientes valoren

la cercanía que tienen con las Cajas Municipales y, en especial, el rápido acceso para adquirir diversos productos y servicios financieros de acuerdo a sus necesidades.

Por otra parte, la ubicación de los diversos canales de atención de las Cajas Municipales ha generado una ventaja competitiva sobre otras instituciones financieras del sector, debido a que ha sido definida de una manera estratégica para cada una de las regiones. De esta forma, al consolidarse con la mayor participación en el mercado microfinanciero, ha promovido la inclusión financiera y el bienestar de los pobladores de cada región. Asimismo, al analizar la evolución y crecimiento del número de agencias por cada Caja Municipal, se desprende que las de mayor crecimiento respecto al número de agencias fueron las Cajas Municipales de Cusco, Arequipa, Huancayo, Piura y Trujillo (ver Tabla 32).

Tabla 32

Evolución del Número de Agencias por Caja Municipal del 2012 al 2015

Caja Municipal	2012	2013	2014	2015
CMAC Arequipa	85	113	121	119
CMAC Cusco	46	54	65	70
CMAC Del Santa	14	14	13	13
CMAC Huancayo	60	66	72	96
CMAC Ica	38	38	38	37
CMAC Maynas	14	14	15	15
CMAC Paíta	14	14	14	14
CMAC Pisco	5	5	-	-
CMAC Piura	100	107	111	112
CMAC Sullana	68	72	71	73
CMAC Tacna	25	28	30	30
CMAC Trujillo	54	61	69	72
CMCP Lima	33	40	42	41
Total Cajas Municipales	556	626	661	692

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Para las Cajas Municipales, se ha considerado indispensable la labor que ejerce la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC) en el continuo soporte y capacitación a todos los niveles de cada entidad. Este esfuerzo ha logrado estandarizar la metodología y la atención personalizada que hace que las Cajas Municipales sean las más reconocidas por su cercanía con el público. En ese sentido, posee más de 16,000 puntos de atención entre agencias, oficinas especiales, cajeros corresponsales y cajeros

automáticos (ATM). De esta manera, ha logrado atender a más de 1.2 millones de clientes, de los cuales el 63% corresponde a empresarios emprendedores MYPE (Microfinanzas, 2016). Asimismo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009), en el 2015, se tendría 20,716,270 adultos. Con ello alcanzaría el ratio de inclusión financiera de 77 puntos de atención de las Cajas Municipales por cada 100,000 adultos. Para el año 2026, se espera alcanzar 24,718,609 adultos. Por último, al proyectar un crecimiento promedio de 2,500 puntos de atención por año, se espera alcanzar 126 puntos de atención por cada 100,000 adultos para el año 2026.

Por otro lado, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015d), las Cajas Municipales alcanzaron 1,371,696 deudores. Por ello, en el 2015, se obtuvo un ratio de inclusión financiera de 66 morosos por cada 1,000 adultos. Para el 2026, proyectando un crecimiento anual de 60,000 nuevos deudores, se espera alcanzar la cantidad de 82 deudores por cada 1,000 adultos.

Otra competencia diferenciadora que poseen las Cajas Municipales frente a sus competidores corresponde a la alta empatía e identificación que logra establecer con sus clientes. Por este motivo, pueden conocerlos y, finalmente, entender cuál es la real necesidad de cada uno para ofrecerles un producto diferenciado, adecuado a sus necesidades financieras y que le permita asumir las obligaciones crediticias pactadas. Adicionalmente, el constante deterioro de la cartera, causado por una elevada competencia existente en el sector microfinanciero, originó que las Cajas Municipales establezcan pautas, procesos y políticas de evaluación más rigurosos. Así, puede llevarse a cabo un mejor control y seguimiento a la cartera de créditos, a través de la medición del sobreendeudamiento de los clientes.

La estructura organizativa de las Cajas Municipales se ha convertido en un potencial organizacional frente a las otras entidades microfinancieras, debido a la estandarización de su estructura, tanto en el Directorio como en la Gerencia Mancomunada. En comparación con

las Cajas Rurales, sus respectivos directorios fluctúan entre cuatro y ocho miembros, y su plana gerencial posee al menos seis gerentes o, en otros casos, es reemplazada por tres comités con hasta cuatro miembros. Esto ha provocado un incremento de los costos fijos y un exceso de profesionales para un tipo de entidad que financieramente no está siendo muy rentable. En el caso de las financieras, se observa también lo siguiente: (a) una estructura con directorios y una plana gerencial con mucha variación en el número de sus miembros, (b) una organización por gerencias de riesgos y comités, o (c) una combinación entre directorios y comités. A partir de ello, se puede evidenciar que aún no logran formar una sola fuerza estandarizada y cohesionada para lograr el crecimiento de todo el conjunto (Bedregal & Alvarado, 2016; Bedregal & Reyes, 2016; Krmelj & Alvarado, 2016; Maldonado & Iparraguirre, 2016; Merino & Regis, 2016; Regis & Merino, 2016; Tarazona & Bedregal, 2016).

Al poseer la infraestructura, organización y estrategia bien definida, se ha podido promover de manera eficiente la colocación de créditos directos en los diferentes segmentos del sector microfinanciero. Esto puede apreciarse en la Tabla 33. En todos los tipos de crédito directo, se ha observado un incremento en los montos asociados, lo cual refleja una perspectiva de crecimiento para las Cajas Municipales.

Tabla 33

Evolución del Crédito Directo por Segmento del 2013 al 2015

Tipo de crédito directo	2013	2014	2015
Créditos corporativos	68,734	109,190	303,074
Créditos a grandes empresas	17,309	17,482	60,046
Créditos a medianas empresas	1,280,436	1,589,404	1,656,456
Créditos pequeñas empresas	5,022,272	5,371,848	5,821,924
Créditos a microempresas	2,915,378	2,977,361	3,141,372
Créditos de consumo	2,434,969	2,493,407	2,703,167
Créditos hipotecarios para vivienda	694,453	879,371	1,008,776
Total créditos directos (En miles de S/)	12,433,550	13,438,062	14,694,814

Nota. Adaptado de “Información estadística de cajas municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

En lo referente a los sistemas de información, las Cajas Municipales han realizado esfuerzos independientes y orientados a los deseos cambiantes de sus diferentes directorios a través de los años. Por este motivo, no han logrado desarrollar una ventaja competitiva sobre sus competidores del sistema microfinanciero. Llegar a tener una misma plataforma generaría lo siguiente: (a) lograr una sinergia entre ellas, (b) poder compararse, (c) observar las mejores prácticas de otras Cajas Municipales, y (d) ser más transparente para las auditorías. Estas auditorías están a cargo de la SBS, la Contraloría General de la República, la FEPCMAC y las entidades independientes que realizan auditorías a solicitud. Por otro lado, obtener un mismo sistema de información también permitiría disminuir los gastos operativos, debido a las continuas actualizaciones anuales que son necesarias para el buen funcionamiento del mismo y el pago de la renovación de las licencias.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2015b), en el año 2015, las Cajas Municipales lograron alcanzar, en conjunto, S/ 3,104 millones de ingresos financieros por sus operaciones, mientras que los gastos financieros llegaron a los S/ 689,697 millones. La proyección estimada de crecimiento es de 9% anual. Por ello, se espera que, en el año 2026, se alcance la suma de S/ 8,000 millones.

5.3 Principios Cardinales de las Cajas Municipales

De acuerdo con Hartmann (citado en D'Alessio, 2013), al referirse a la política exterior de la organización, señaló que los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Estos principios se dividen en (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Estado es el principal interesado en el desarrollo y crecimiento del sector financiero y, en especial, del sector microfinanciero peruano, puesto que genera inclusión financiera y desarrollo del país. Asimismo, participa mediante la

aprobación de leyes que promueven la competitividad de las Cajas Municipales y regula el sector mediante la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, garantizando la transparencia de información y la seguridad financiera de la pequeña y mediana empresa. Asimismo, vela por la salud financiera de las organizaciones que participan en todo el sector financiero peruano a través de la SBS y la Contraloría de la República.

Lazos pasados-presentes. En 1982, se fundó la primera Caja Municipal en la ciudad de Piura. Para ello, se contó con el apoyo de las siguientes organizaciones: (a) la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), (b) la Federación Alemana de Cajas de Ahorro, y (c) la Consultora de Proyectos Interdisciplinarios (IPC). Estas instituciones firmaron convenios con las nacientes Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) para que puedan brindarles la cooperación técnica que necesitan.

Con la finalidad de que no exista influencia política alguna en la gestión de la Caja Municipal, se toma el modelo de las cajas alemanas. De esta manera, el directorio estará conformado por personas que no tienen relación directa con el municipio, como el alcalde o los regidores. Bajo este mismo modelo y con el apoyo de la GTZ, se formaron las demás Cajas Municipales del Perú.

En la actualidad, este modelo sigue vigente; por ello, las Cajas se encuentran reguladas por instituciones del Estado, tales como la SBS, la FEPCMAC y la Contraloría General de la República. Asimismo, esto se fundamenta en el cumplimiento de las mismas normas que rigen al sistema financiero y en las normas de Basilea II. Cabe mencionar que ninguna especula con instrumentos financieros derivados (FEPCMAC, 2015a).

Contrabalance de intereses. El sector microfinanciero se encuentra en constante crecimiento. Así también, se encuentra en competencia directa con distintas entidades financieras, tanto por los clientes potenciales como por los que ya se encuentran dentro del sistema. La rivalidad entre competidores ha provocado una guerra de precios en lo referente a

las tasas de interés a todo nivel, inclusive por fuera del ámbito microfinanciero, y que afecta al sólido sistema financiero peruano. Este efecto se acrecienta por la subida del tipo de cambio, lo cual genera la búsqueda de ahorros en moneda extranjera (en el caso peruano, el dólar americano) y la solicitud de préstamos en soles (Fierro, 2016).

Conservación de los enemigos. Tal como se mencionó anteriormente, en el sistema financiero, se mantienen un gran número de competidores: (a) las Cajas Municipales, (b) las cajas rurales, (c) las cooperativas, (d) las financieras, (e) las Edpymes, (f) la banca múltiple, (g) un banco especializado (Mibanco), y (h) los agiotistas. Tal como indicó Porter (2009), la rivalidad interior obliga a innovar y mejorar; por ejemplo, los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir los costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos.

Si se observa el sistema microfinanciero peruano, donde las Cajas Municipales interactúan con mayor intensidad, se debe mencionar que el mayor de los enemigos se encuentra determinado por la banca múltiple. Esto se debe a que es un enemigo con mucho poder, tanto en volumen de infraestructura como por las redes de distribución que posee. De igual forma, su poder de negociación se beneficia de su amplia espalda financiera y de su habilidad para entrar al sistema microfinanciero a través de otras entidades, tales como las Financieras y el banco especializado Mibanco. Por lo tanto, es un adversario que debe ser vigilado y analizado, puesto que se encuentra liderando y marcando el futuro del sistema financiero peruano (FEPCMAC, 2015a).

5.4 Matriz de Intereses de las Cajas Municipales

Las instituciones del sistema microfinanciero peruano que compiten en el mismo ámbito que las Cajas Municipales son las siguientes: (a) las Cajas Rurales, (b) las Financieras, (c) las Edpymes, (d) el banco especializado Mibanco, (e) la banca múltiple, (f) las entidades no reguladas por la SBS (las Cooperativas), y finalmente (g) los agiotistas. A

continuación, en la Tabla 34 se muestran los intereses comunes y opuestos de las mencionadas instituciones frente a los intereses organizacionales propuestos.

Tabla 34

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importancia (serio)	Periférico (molesto)
1 Inclusión financiera y desarrollo de la población		CRAC*, Edpyme* Financieras* Mibanco* Nuevas entidades microfinancieras*	
2 Incremento de la rentabilidad	CRAC*, Edpyme* Financieras* Mibanco* Banca Múltiple* Ahorristas* Accionistas extranjeros* Deudores* Cooperativas* Prestamistas*	Nuevas entidades microfinancieras*	
3 Mejorar los ingresos financieros	CRAC*, Edpyme* Financieras* Mibanco* Nuevas entidades microfinancieras* Ahorristas, Deudores Accionistas extranjeros	Banca Múltiple*	Cooperativas Prestamistas
4 Incremento de la liquidez	CRAC*, Edpyme* Financieras* Mibanco* Banca Múltiple* Ahorristas* Accionistas extranjeros* Deudores* Cooperativas* Prestamistas*	Nuevas entidades microfinancieras*	

Nota. Intereses comunes; *Intereses Opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 115), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo, que se plantean hacia el 2026, se encuentran alineados a la visión formulada de ser reconocidas como ejes fundamentales del desarrollo y la inclusión financiera de los diferentes segmentos de la población peruana y líderes en rentabilidad e ingresos financieros dentro del mercado microfinanciero nacional. Esto genera inclusión financiera al brindar productos innovadores que satisfagan las necesidades de las personas y empresas de una manera rápida y confiable. Para ello, implica fijar lo siguiente:

- OLP1: En el año 2026, existirán 176 puntos de atención de las Cajas Municipales por cada 100,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 78 puntos por cada 100,000 adultos.
- OLP2: En el año 2026, existirán 82 deudores en las Cajas Municipales por cada 1,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 66 deudores por cada 1,000 adultos.
- OLP3: En el año 2026, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 22%. En el año 2015 se obtuvo 14.52%.
- OLP4: En el año 2026, los ingresos financieros alcanzarán los S/ 8,000 millones. En el año 2015 se obtuvo S/ 3,104 millones.

5.6 Conclusiones

El sistema de las Cajas Municipales se desarrolla en un entorno altamente competitivo, que busca promover la inclusión financiera con el fin de mantener su liderazgo para los próximos 10 años. Por ello, el sistema se enfoca en atender a un segmento de la población a través del otorgamiento de créditos que mejoren las condiciones de vida y, en consecuencia, que favorezcan las condiciones del sector microfinanciero peruano. Esto es debido a que se trata de un sector que requiere productos y servicios especializados para que se desarrollen sus principales actividades, las cuales, con frecuencia, no son atendidas por la

banca tradicional. La búsqueda por el desarrollo y la inclusión financiera de la población peruana es el motor de las estrategias que se vienen trabajando para alcanzar los objetivos a largo plazo trazados.

Además, las Cajas Municipales plantean objetivos de largo plazo que se encuentran alineados con la visión de ser reconocidas como ejes fundamentales del desarrollo y la inclusión financiera de los diferentes segmentos de la población peruana y líderes en rentabilidad e ingresos financieros dentro del mercado microfinanciero nacional. Esto puede ser posible no solo brindando productos y servicios que satisfagan las necesidades de la población, basados en la relación de estrecha confianza, sino tomando en consideración y respetando que dicho requerimiento sea atendido en el menor tiempo posible. Al ser la competencia tan agresiva, otras instituciones del sector microfinanciero podrían aprovechar la situación y atender de una manera más rápida aún al cliente. Para finalizar, un interés que alerta al sistema de las Cajas Municipales es el índice de morosidad; sobre este índice, se han establecido estrategias que se enfoquen en mantener e incrementar el ratio de rentabilidad con una adecuada y oportuna gestión de la cartera de colocaciones.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Posterior al análisis realizado a los diferentes aspectos externos e internos que impactan sobre las Cajas Municipales y el sector microfinanciero, se han podido encontrar múltiples oportunidades y amenazas, como también fortalezas y debilidades. Estas han permitido entender cómo es que funcionan en el entorno actual, qué es lo que esperan en el futuro y cuáles son sus objetivos de largo plazo.

Por lo tanto, se necesita generar estrategias al realizar un emparejamiento; es decir, una combinación de recursos y habilidades internas cotejadas con las oportunidades y amenazas que provienen de los factores externos. Este proceso se lleva a cabo inicialmente con la elaboración de cinco matrices: (a) Matriz FODA, (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE).

Asimismo, basándose en la información obtenida, se evalúan las estrategias generadas y se seleccionan aquellas que resulten de mayor impacto en las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR), y (d) Matriz de Ética (ME).

Para concluir, se elaboran dos matrices que toman en consideración las estrategias retenidas y de contingencia. Estas matrices son las siguientes: (a) Matriz de Estrategias vs. Objetivos de la Largo Plazo (MEOLP), y (b) Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) (D'Alessio, 2013).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 35, se presenta la MFODA de las Cajas Municipales, que es el resultado del emparejamiento de cada uno de los factores determinantes de éxito que fueron elaborados anteriormente en las matrices MEFE y MEFI. De esta manera, con las estrategias planteadas, se podrá contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 35

Matriz FODA de las Cajas Municipales

	Fortalezas	Debilidades
	1 Penetración de los servicios financieros a nivel nacional	1 Falta de productos financieros innovadores
	2 Disposición rápida del crédito	2 Problemas de gobernabilidad, originados por la injerencia del principal accionista
	3 Personal calificado en microfinanzas	3 Alta rotación de la plana gerencial y directiva
	4 Crecimiento sostenido del número de clientes	4 Incremento de la morosidad
	5 Fidelización de la marca	5 Limitado respaldo patrimonial del accionista
	6 Gestión del riesgo adecuado al mercado microfinanciero	6 Falta de estandarización de los sistemas de información
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1 Mercado desatendido por la banca múltiple	Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O5, O6)	DO1 Permitir el ingreso de nuevos accionistas para garantizar el crecimiento y la autonomía de las Cajas Municipales, aprovechando la situación económica actual (D2, D3, D5, O2)
2 Mayor poder adquisitivo por crecimiento económico del país		
3 Acuerdos y tratados comerciales del país	Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país (F1, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	DO2 Desarrollar la cultura financiera de los clientes para promover la solvencia y rentabilidad de sus negocios (D4, O1, O3, O4)
4 Necesidades de financiamiento rápido por parte de los clientes		
5 Clientes potenciales en la base de la pirámide		DO3 Integrar los sistemas de información para mejorar procesos, conocer al cliente, y gestionar productos nuevos y existentes (D1, D6, O1, O4, O5, O6, O8)
6 Participación de los <i>millennials</i> en la economía	FO3 Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras (F4, F6, O5, O6, O7)	DO4 Alcanzar una estabilidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas de largo plazo con las adquisiciones o fusiones (D2, D3, O7)
7 Fusiones y adquisiciones con otras entidades microfinancieras		
8 Consolidación de la banca digital en el sistema financiero		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Participación de la banca múltiple a través de otras entidades financieras	FA1 Establecer una comunicación directa con los clientes al brindar información de los beneficios, solidez y liderazgo de las Cajas Municipales (F4, F6, A1)	DA1 Fortalecer los indicadores de solidez financiera y de buen gobierno corporativo D2, (D3, D4, D5, A1)
2 Sobreendeudamiento de los clientes		
3 Impacto climatológico/fenómeno El Niño	FA2 Establecer lineamientos de evaluación crediticia y comunicación entre entidades financieras que garanticen un adecuado nivel de endeudamiento (F2, F3, A2)	DA2 Segmentar adecuadamente a los clientes por riesgo crediticio, soportado por un sistema que sea capaz de compartir la información en tiempo real y disminuir la morosidad (D4, D6, A2)
4 Múltiples alternativas de financiamiento informal	FA3 Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida (F1, F2, F6, A3)	DA3 Evaluar rigurosamente los riesgos asociados a la colocación de créditos dentro de las regiones de mayor impacto climatológico (D3, D4, A3)
	FA4 Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización (F1, F2, F3, F6, A4)	DA4 Elaborar productos que permitan reducir las soluciones financieras informales (D1, A4)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 274), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

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

Esta matriz es utilizada para determinar la adecuada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Posee dos ejes que combinan los factores relativos a la industria y otros dos ejes que poseen a los factores relativos a la organización. De ese modo, se obtiene como resultado una postura estratégica, que puede ser alguna de estas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D'Alessio, 2013). A continuación, en la Tabla 36, se presenta la Matriz PEYEA de las Cajas Municipales.

Tabla 36

Matriz PEYEA de las Cajas Municipales

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)	Valor	Factores determinantes de fortaleza financiera (FF)	Valor
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido frente a capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	4	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad /Presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	5
		9. Uso de economías de escala y de experiencia	3
	3.38		3.67
Factores determinantes de fortaleza de la industria (FI)	Valor	Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)	Valor
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	2
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de los recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad /Utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de Introducción de nuevos productos	2
	3.56		3.44
VC	-2.56	EE	-2.63
FI	3.56	FF	3.67
Vector direccional eje X	1.00	Vector direccional eje Y	1.04

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 307), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El vector obtenido indica que las Cajas Municipales se encuentran en una postura agresiva. Por ese motivo, las estrategias que se pueden adoptar para ese cuadrante deben ser las siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, o (c) liderazgo en costos, tal como se aprecia en la Figura 45.

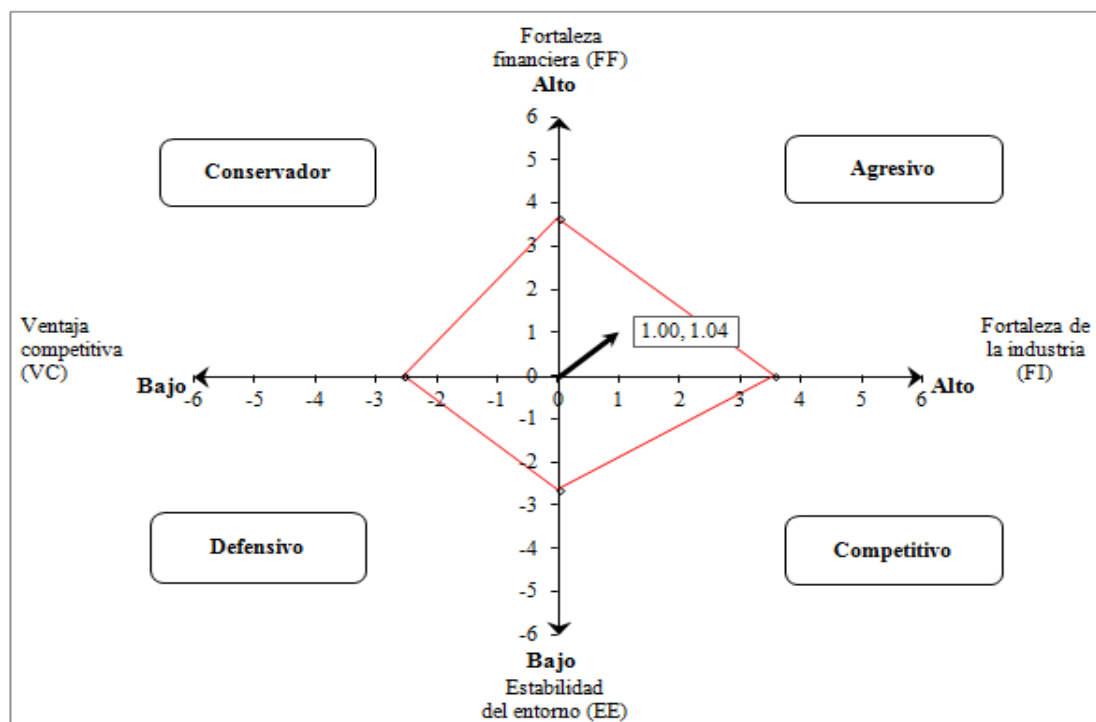


Figura 45. Matriz PEYEA de las Cajas Municipales. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 306), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG fue diseñada para ayudar a la formulación de estrategias de las organizaciones multidivisionales, cuyas divisiones autónomas o unidades de negocio constituyen su portafolio. Está basada en la representación gráfica de (a) la participación de mercado relativa a la industria, y (b) la tasa de crecimiento de las ventas de la industria. En la Figura 46 se observa que los créditos colocados a las micro y pequeñas empresas representan sus productos estrellas. Estos créditos mantienen una alta participación de mercado y sus ventas continúan en crecimiento, tal como se observa en la Tabla 37. Cabe indicar que las Cajas Municipales poseen el liderazgo en la participación de mercado de los créditos

dirigidos a la microempresa. El flujo de efectivo que generan estos productos se debe reinvertir para incrementar el posicionamiento de las colocaciones en las micro y pequeñas empresas. Adicionalmente, se debe invertir en desarrollar los créditos hipotecarios y de consumo, debido a que las ventas de estos productos presentan tasas de crecimiento de 15% y 8%, respectivamente.

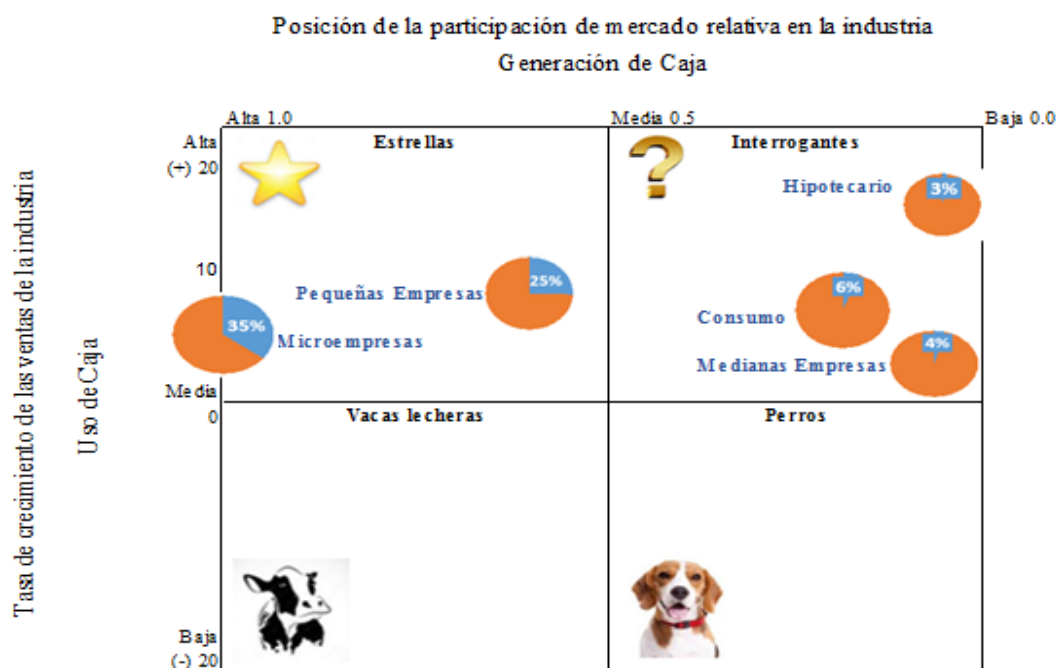


Figura 46. Matriz BCG de las Cajas Municipales. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 332), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 37

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de las Cajas Municipales

Tipo producto	Ventas 15 Sector	Ventas 14 Cajas M.	Ventas 15 Cajas M.	Ventas 15 Líder	Particip. Cajas M.	Particip. Líder	Particip. Relativa	Tasa Crecim.
	[A]	[B]	[C]	[D]	[1]=[C]/[A]	[2]=[D]/[A]	[1]/[2] En %	[C]-[B]/[B]
Pequeña empresa	23,004,151	5,371,848	5,821,924	9,758,929	25	42	60	8
Microempresa	8,899,441	2,977,361	3,141,372	3,141,372	35	35	100	6
Mediana empresa	42,298,693	1,589,404	1,656,456	39,964,075	4	94	4	4
Consumo	46,787,686	2,493,407	2,703,167	38,534,767	6	82	7	8
Hipotecario	38,328,378	879,371	1,008,776	36,646,742	3	96	3	15
Total colocaciones	159,318,350	13,311,390	14,331,695					

Nota. Expresado en miles de soles. Adaptado de "Información estadística de cajas municipales," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gov.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna Externa, los puntajes ponderados que se han recuperado de las matrices EFE (2.03) y EFI (2.67) son colocados con la finalidad de conocer las estrategias genéricas que son recomendadas para las Cajas Municipales. Tal como se aprecia en la Figura 47, los puntajes obtenidos en ambas matrices permiten ubicar la posición de sus productos dentro del cuadrante V, cuya prescripción es *retener y mantener*, sugiriendo estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

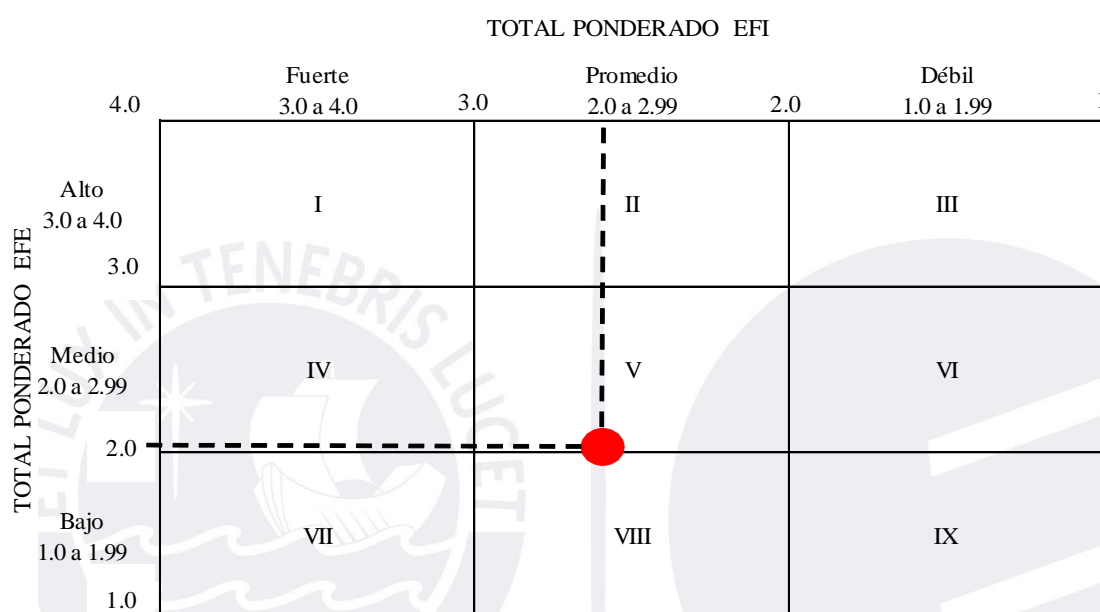


Figura 47. Matriz Interna-Externa para las Cajas Municipales. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 339), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se encuentra basada en la premisa de que el estado de un negocio es definido por su posición competitiva en el mercado y por la rapidez con la que crece dentro del mismo (D'Alessio, 2013). En la Figura 48, se presenta la MGE de las Cajas Municipales. En esta se aprecia que, debido al rápido crecimiento del mercado y a la posición competitiva fuerte, se ubica en el Cuadrante I. Cabe resaltar que esta posición puede variar si las entidades financieras y el banco especializado Mibanco continúan con el crecimiento y fortalecimiento de su posición competitiva.

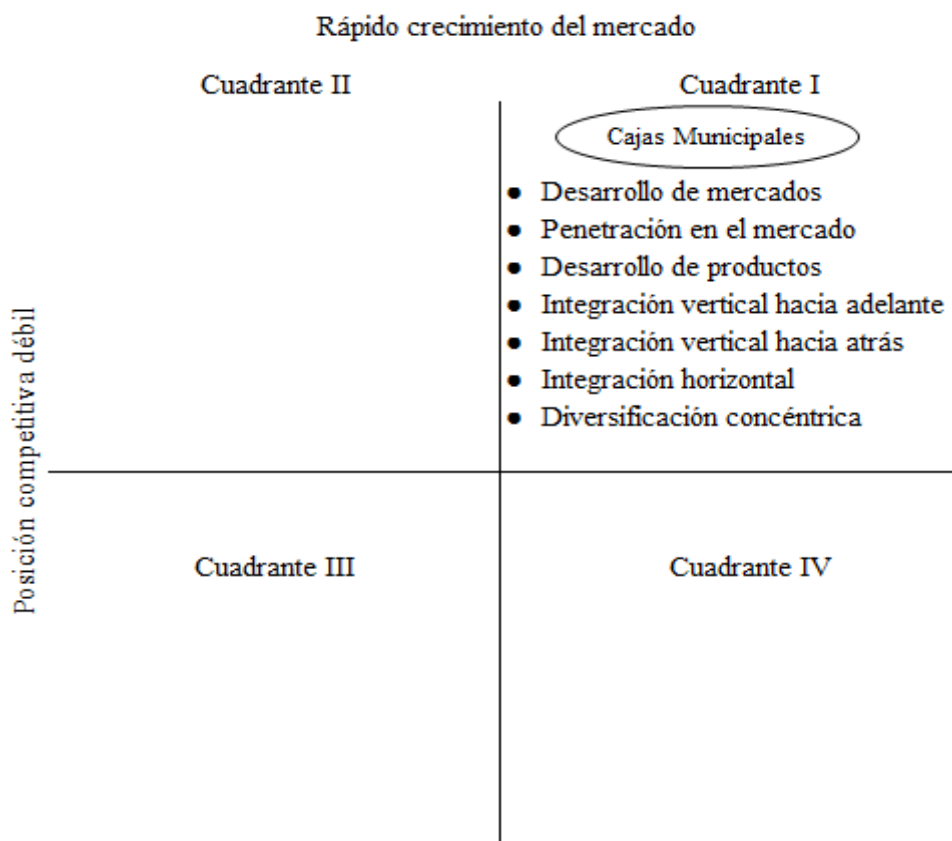


Figura 48. Matriz Gran Estrategia para las Cajas Municipales. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 345), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica agrupa las cinco matrices elaboradas previamente en la fase de emparejamiento. Estas matrices son las siguientes: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE. Estas permiten evaluar qué estrategias presentan un mayor número de repeticiones. De esta forma, se puedan seleccionar aquellas que posean un conteo total que se encuentre por encima de las tres repeticiones.

Cabe resaltar que queda a libertad del estratega seleccionar aquellas estrategias que se repitan una o dos veces por si existiera algún criterio lo suficientemente relevante para ser consideradas en el plan estratégico y, de igual forma, para la organización (D'Alessio, 2013). En la Tabla 38, se presenta la Matriz de Decisión Estratégica preparada para las Cajas Municipales del Perú.

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica de las Cajas Municipales

	Alternativa	Estrategia	Modalidad	Específica	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL
1	Intensiva	Desarrollo de mercados	-	Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O5, O6)	X		X		X	3
2	Intensiva	Desarrollo de productos	-	Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país (F1, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	X		X	X	X	4
3	Intensiva	Penetración en el mercado	Adquisición relacionada	Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras (F4, F6, O5, O6, O7)	X		X	X	X	4
4	-	Interna	-	Establecer una comunicación directa con los clientes al brindar información de los beneficios, solidez y liderazgo de las Cajas Municipales (F4, F6, A1)	X					1
5	-	Interna	-	Establecer lineamientos de evaluación crediticia y comunicación entre entidades financieras que garanticen un adecuado nivel de endeudamiento (F2, F3, A2)	X					1
6	Diversificación	Concéntrica	-	Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida (F1, F2, F6, A3)	X	X			X	3
7	Intensiva	Desarrollo de mercados	-	Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización (F1, F2, F3, F6, A4)	X		X		X	3
8	-	Interna	-	Permitir el ingreso de nuevos accionistas para garantizar el crecimiento y la autonomía de las Cajas Municipales, aprovechando la situación económica actual (D2, D3, D5, O2)	X					1
9	Intensiva	Desarrollo de productos	-	Desarrollar la cultura financiera de los clientes para promover la solvencia y rentabilidad de sus negocios (D4, O1, O3, O4)	X		X	X	X	4
10	-	Interna	-	Integrar los sistemas de información para mejorar procesos, conocer al cliente, y gestionar productos nuevos y existentes (D1, D6, O1, O4, O5, O6, O8)	X		X		X	3
11	-	Interna	Adquisición relacionada	Alcanzar una estabilidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas de largo plazo con las adquisiciones o fusiones (D2, D3, O7)	X					1
12	-	Interna	-	Fortalecer los indicadores de solidez financiera y de buen gobierno corporativo (D2, D3, D4, D5, A1)	X					1
13	-	Interna	-	Segmentar adecuadamente a los clientes por riesgo crediticio, soportado por un sistema que sea capaz de compartir la información en tiempo real y disminuir la morosidad (D4, D6, A2)	X					1
14	-	Interna	-	Evaluar rigurosamente los riesgos asociados a la colocación de créditos dentro de las regiones de mayor impacto climatológico (D3, D4, A3)	X					1
15	Intensiva	Desarrollo de productos		Elaborar productos que permitan reducir las soluciones financieras informales (D1, A4)	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 352), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz, que es parte de la tercera fase del marco analítico de la formulación de estrategias, permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Así, se puede indicar, de manera analítica y con muy buen juicio intuitivo, cuáles son las mejores opciones que deberán ser consideradas en las subsiguientes etapas de la evaluación, en las cuales se toma en consideración las relaciones entre las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades.

Las estrategias que son usadas en esta etapa son las específicas y provienen del filtro realizado en la MDE (D'Alessio, 2013). En la Tabla 39, se presenta la MCPE desarrollada para las Cajas Municipales tomando en consideración las calificaciones obtenidas con el total de puntajes de atractividad (TPA).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 40, se presenta la Matriz de Rumelt para las Cajas Municipales. Esta matriz sirve de filtro complementario posterior a la MCPE. Además, permite seleccionar aquellas estrategias retenidas que cumplen con los cuatro criterios siguientes: (a) consistencia, ya que no debe presentar objetivos ni políticas inconsistencias; (b) consonancia, al presentar respuesta adaptativas al entorno externo y a los cambios críticos que ocurren; (c) ventaja, cuando la estrategia provee la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas; y (d) factibilidad, al no originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (D'Alessio, 2013).

Se debe resaltar que, para considerar alguna estrategia como válida, esta deberá pasar por todas las pruebas. Si no pasa, se corre el riesgo de afectar durante cualquiera de los procesos. No obstante, las estrategias rechazadas podrán ser reevaluadas y, de persistir, se eliminarán por sí mismas, a excepción de las que se modifiquen y vuelvan a entrar al proceso de nuevo si es necesario.

Tabla 39

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de las Cajas Municipales

Factores clave	Peso	Alternativas estratégicas															
		Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.	Puntaje	Pond.
¿Afecta este factor clave YY a la estrategia XX? 1= No atractivo (no aceptable) 2= Algo atractivo (algo aceptable) 3= Razonablemente atractivo (aceptable) 4= Altamente atractivo (muy aceptable)		Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O5, O6)	Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país (F1, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras (F4, F6, O5, O6, O7)	Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida (F1, F2, F6, A3)	Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización (F1, F2, F3, F6, A4)	Desarrollar la cultura financiera de los clientes para promover la solvencia y rentabilidad de sus negocios (D4, O1, O3, O4)	Integrar los sistemas de información para mejorar procesos, conocer al cliente, y gestionar productos nuevos y existentes (D1, D6, O1, O4, O5, O6, O8)	Elaborar productos que permitan reducir las soluciones financieras informales (D1, A4)								
Oportunidades																	
1 Mercado desatendido por la banca múltiple	0.10	4	0.41	4	0.41	3	0.31	3	0.31	4	0.41	3	0.31	1	0.10	4	0.41
2 Mayor poder adquisitivo por crecimiento económico del país	0.08	4	0.30	4	0.30	2	0.15	3	0.23	4	0.30	3	0.23	1	0.08	3	0.23
3 Acuerdos y tratados comerciales del país	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
4 Necesidades de financiamiento rápido por parte de los clientes	0.11	4	0.45	4	0.45	3	0.34	3	0.34	4	0.45	1	0.11	3	0.34	4	0.45
5 Clientes potenciales en la base de la pirámide	0.10	4	0.39	4	0.39	3	0.29	4	0.39	3	0.29	4	0.39	3	0.29	4	0.39
6 Participación de los <i>millennials</i> en la economía	0.05	4	0.21	4	0.21	3	0.16	1	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	3	0.16
7 Fusiones y adquisiciones con otras entidades microfinancieras	0.08	3	0.25	1	0.08	4	0.33	3	0.25	3	0.25	1	0.08	1	0.08	1	0.08
8 Consolidación de la banca digital en el sistema financiero	0.07	2	0.14	3	0.20	3	0.20	1	0.07	3	0.20	1	0.07	4	0.27	1	0.07
Amenazas																	
1 Participación de la banca múltiple a través de otras entidades financieras	0.08	4	0.30	3	0.23	3	0.23	2	0.15	3	0.23	1	0.08	1	0.08	2	0.15
2 Sobreendeudamiento de los clientes	0.10	2	0.20	3	0.29	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.39	4	0.39	2	0.20
3 Impacto climatológico/fenómeno El Niño	0.06	3	0.19	1	0.06	1	0.06	2	0.13	2	0.13	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4 Múltiples alternativas de financiamiento informal	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44
Fortalezas																	
1 Penetración de los servicios financieros a nivel nacional	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27
2 Disposición rápida del crédito	0.11	4	0.42	3	0.32	4	0.42	4	0.42	3	0.32	1	0.11	4	0.42	2	0.21
3 Personal calificado en microfinanzas	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.39	4	0.39	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4 Crecimiento sostenido del número de clientes	0.09	3	0.26	1	0.09	3	0.26	2	0.17	2	0.17	1	0.09	2	0.17	2	0.17
5 Fidelización de la marca	0.05	2	0.11	3	0.16	2	0.11	2	0.11	2	0.11	3	0.16	3	0.16	1	0.05
6 Gestión del riesgo adecuado al mercado microfinanciero	0.07	3	0.22	3	0.22	3	0.22	2	0.14	3	0.22	3	0.22	3	0.22	3	0.22
Debilidades																	
1 Falta de productos financieros innovadores	0.10	4	0.41	4	0.41	2	0.20	4	0.41	3	0.31	1	0.10	4	0.41	4	0.41
2 Problemas de gobernabilidad originados por la injerencia del principal accionista	0.08	1	0.08	3	0.25	2	0.17	2	0.17	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3 Alta rotación de la plana gerencial y directiva	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4 Incremento de la morosidad	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
5 Limitado respaldo patrimonial del accionista	0.08	3	0.25	3	0.25	2	0.17	3	0.25	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
6 Falta de estandarización de los sistemas de información	0.05	2	0.09	2	0.09	1	0.05	4	0.18	1	0.05	1	0.05	4	0.18	1	0.05
Total	2.00		6.05		5.65		5.22		5.65		5.48		4.19		4.96		4.96

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntajes iguales a 5.0 o más. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 370), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

Tabla 40

Matriz de Rumelt para las Cajas Municipales

	Estrategia Descripción	Pruebas				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O5, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país (F1, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras (F4, F6, O5, O6, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida (F1, F2, F6, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización (F1, F2, F3, F6, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 411), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética, mostrada en la Tabla 41, confirma que ninguna de las estrategias planteadas viole aspectos relativos a los derechos, justicia y utilitarismo. Esta matriz también es denominada la “auditoría ética de la estrategia”, debido a que se toma de filtro para descartar cualquier estrategia que pueda resultar perjudicial para los objetivos estratégicos de la organización (D'Alessio, 2013).

Luego de evaluar las estrategias propuestas para las Cajas Municipales, se concluye que todas las estrategias pueden ser retenidas y que, además, pueden continuar hacia la siguiente etapa del plan estratégico, puesto que cumplen con los diferentes aspectos y criterios establecidos.

Tabla 41

Matriz de Ética de las Cajas Municipales

	Estrategias				
	E1	E2	E3	E4	E5
	Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O5, O6)	Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país (F1, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)	Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras (F4, F6, O5, O6, O7)	Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida (F1, F2, F6, A3)	Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización (F1, F2, F3, F6, A4)
Derechos					
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la propiedad	N	N	J	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la privacidad	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N
Justicia					
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	J	J	J	J
Utilitarismo					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E

Nota. El criterio de calificación de la matriz de ética es como sigue: Derechos P=Promueve, N=Neutral, V=Viola; Justicia J=Justo, N=Neutro, I=Injusto; Utilitarismo E=Excelentes, N=Neutro, P=Perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 420), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales o primarias que han pasado por los diferentes matrices o filtros. Por otro lado, se muestran aquellas no retenidas o de contingencia, también llamadas secundarias. Con este ejercicio, termina la primera etapa del proceso estratégico (D'Alessio, 2013). En la Tabla 42, se presentan las Estrategias Retenidas y de Contingencias para las Cajas Municipales.

Tabla 42

Estrategias Retenidas y de Contingencia de las Cajas Municipales

Estrategias retenidas	
E1	Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes (F1, F2, F3, F6, O1, O2, O5, O6)
E2	Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país (F1, F4, F5, F6, O2, O3, O4, O5, O6, O8)
E3	Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras (F4, F6, O5, O6, O7)
E4	Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida (F1, F2, F6, A3)
E5	Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización (F1, F2, F3, F6, A4)
Estrategias de contingencia	
Segundo grupo	Desarrollar la cultura financiera de los clientes para promover la solvencia y rentabilidad de sus negocios (D4, O1, O3, O4)
Segundo grupo	Integrar los sistemas de información para mejorar procesos, conocer al cliente, y gestionar productos nuevos y existentes (D1, D6, O1, O4, O5, O6, O8)
Segundo grupo	Elaborar productos que permitan reducir las soluciones financieras informales (D1, A4)
Tercer grupo	Evaluar rigurosamente los riesgos asociados a la colocación de créditos dentro de las regiones de mayor impacto climatológico (D3, D4, A3)
Tercer grupo	Establecer lineamientos de evaluación crediticia y comunicación entre entidades financieras que garanticen un adecuado nivel de endeudamiento (F2, F3, A2)
Tercer grupo	Establecer una comunicación directa con los clientes al brindar información de los beneficios, solidez y liderazgo de las Cajas Municipales (F4, F6, A1)
Tercer grupo	Permitir el ingreso de nuevos accionistas para garantizar el crecimiento y la autonomía de las Cajas Municipales, aprovechando la situación económica actual (D2, D3, D5, O2)
Tercer grupo	Alcanzar una estabilidad gerencial para la toma de decisiones estratégicas de largo plazo con las adquisiciones o fusiones (D2, D3, O7)
Tercer grupo	Fortalecer los indicadores de solidez financiera y de buen gobierno corporativo (D2, D3, D4, D5, A1)
Tercer grupo	Segmentar adecuadamente a los clientes por riesgo crediticio, soportado por un sistema que sea capaz de compartir la información en tiempo real y disminuir la morosidad (D4, D6, A2)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 427), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene como objetivo mostrar cómo las estrategias retenidas tienen relación con los objetivos de largo plazo definidos, de tal forma que se puede visualizar qué estrategias ayudan a conseguir cada objetivo de largo plazo (OLP) trazado. De ser el caso de que alguna estrategia no esté alineada a algún OLP, esta pasará a ser considerada como de contingencia. En la Tabla 43, se muestra la matriz realizada para las Cajas Municipales.

Tabla 43

Matriz de Estrategias vs. OLP de las Cajas Municipales

Estrategias / OLP	Visión			
	OLP1. En el año 2026, existirán 176 puntos de atención de las Cajas Municipales por cada 100,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 78 puntos por cada 100,000 adultos.	OLP2. En el año 2026, existirán 82 deudores en las Cajas Municipales por cada 1,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 66 deudores por cada 1,000 adultos.	OLP3. En el año 2026, el ratio de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) será de 22%. En el año 2015, se obtuvo 14.52%.	OLP4. En el año 2026, los ingresos financieros alcanzarán los S/. 8,000 millones. En el año 2015, se obtuvo S/. 3,104 millones.
E1. Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes	X	X	X	X
E2. Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país		X	X	X
E3. Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras	X	X	X	X
E4. Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida		X	X	X
E5. Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización		X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 428), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 44 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores. Habiendo desarrollado un exhaustivo análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes del sector de las Cajas Municipales en el Perú, es posible realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Es decir, un cuidadoso análisis de estas posibilidades contribuirá con desarrollar una mejor implementación de las estrategias, así como evaluar las posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2013).

Antes de decidir qué estrategias serán retenidas, es relevante evaluar qué realizarán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. La evaluación ha de ser de los actuales competidores, sustitutos y entrantes al sector de las Cajas Municipales en el Perú. Se debe, igualmente, considerar qué realizarán los aliados y los socios estratégicos identificados, quienes también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por el sector de las Cajas Municipales en el Perú (D'Alessio, 2013).

6.13 Conclusiones

El proceso secuencial iniciado con la MFODA de las Cajas Municipales dio como resultado 15 estrategias a partir del ejercicio de agrupar y presentar, en forma ordenada, las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Estas fueron evaluadas utilizando las matrices PEYEA, IE, GE, DE y BCG. De ese modo, se retuvieron nueve estrategias. Asimismo, se aplicó la MCPE y se obtuvo seis estrategias, que fueron analizadas por las matrices de Rumelt y de Ética. En ellas, no se encontró algún posible daño a la organización desde el punto de vista de los derechos, la justicia y el utilitarismo.

De ese modo, finalmente se obtuvo las siguientes estrategias: (E1) incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas

Tabla 44

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades						
	CRAC	EDPYME	Financieras	Mibanco	Banca múltiple	Cooperativas	Agiotistas
E1. Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes.	No cuenta con capacidad de respuesta por su baja participación de mercado	No cuenta con capacidad de respuesta por su baja participación de mercado	Se encuentran en la búsqueda de nuevos negocios a través de alianzas estratégicas y el desarrollo de nuevos canales	Al sumarse a la red de agentes corresponsales y cajeros automáticos del BCP, tendrán una mayor presencia estratégica	Mantiene su estrategia de captación de nuevos clientes a través de los diversos canales de atención.	No cuenta con capacidad de respuesta por su baja participación de mercado.	Su captación de nuevos clientes es por referencias y no puede ser divulgado abiertamente por ser una gestión informal.
E2. Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país	No cuenta con capacidad de respuesta	No cuenta con capacidad de respuesta, porque se concentra en productos prendarios y pignoraticios	Trabajan permanentemente diseñando productos con la finalidad de brindar a sus clientes experiencias positivas	Al contar con asesores de negocios especializados que acompañan a los clientes podrán idear una respuesta con una diversidad de productos y servicios	No tiene capacidad de respuesta, debido a que cuenta con productos financieros para otros segmentos.	No cuenta con capacidad de respuesta.	No cuenta con capacidad de respuesta.
E3. Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras	Mantiene estrategia, ya que no cuenta con capacidad de respuesta	Mantiene su estrategia, ya que no cuenta con capacidad de respuesta por su baja participación de mercado	Están en la capacidad de realizar adquisiciones o fusiones, tal como lo realizó Scotiabank con el Banco del Trabajo	Cuenta con el respaldo de Credicorp, con lo cual podría realizar otras adquisiciones o fusiones, como la que se tuvo con Edyficar	Podría tener una posición agresiva mediante la fusión o adquisición con otras entidades microfinancieras.	Mantiene estrategia, ya que no cuenta con capacidad de respuesta.	No cuenta con capacidad de respuesta.
E4. Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida	Mantiene estrategia, ya que no cuenta con capacidad de respuesta	No tiene capacidad de respuesta por su baja participación de mercado	Varias de las financieras, como están respaldadas por bancos, tienen una mayor cobertura geográfica y pueden responder rápidamente a diversificar sus productos	Al contar con asesores de negocios especializados que acompañan a los clientes, cuentan con una diversidad de productos y servicios para negocios, locales comerciales, vivienda, así como para necesidades personales	No tiene capacidad de respuesta, ya que cuenta con productos financieros dirigidos a otros segmentos.	Mantiene estrategia, ya que no cuenta con capacidad de respuesta.	No cuenta con capacidad de respuesta.
E5. Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización	No tiene capacidad de respuesta por su baja participación de mercado	No tiene capacidad de respuesta por su baja participación de mercado	Están en la capacidad de simplificar sus procesos, brindar una mayor rapidez de atención a sus clientes y simplificar los trámites	Cuenta con convenios con proveedores de maquinarias, insumos y servicios. A los clientes de estas empresas, les otorgan un crédito en tres días	No tiene capacidad de respuesta, ya que está enfocado en atender a otros segmentos del mercado.	No tiene capacidad de respuesta por su baja participación de mercado.	Su captación de nuevos clientes es por referencias y no puede ser divulgado abiertamente por ser una gestión informal.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 427), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

eficaz que genere fidelización en los clientes; (E2) desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país; (E3) adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras; (E4) diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, que minimicen la exposición de pérdida; y (E5) Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización.

Las estrategias permitirán consolidar la posición estratégica de las Cajas Municipales en el sistema financiero, brindando agilidad y flexibilidad a los procesos de colocaciones y evaluación de riesgos. De esta forma, se asegura una cartera sana, que permita incrementar los ingresos y continuar con el proceso de inclusión financiera de la población peruana.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2013), la implementación estratégica es la etapa en la cual se pone en marcha el plan estratégico formulado en la etapa inicial. Es decir, desarrolla las estrategias que le permitan a la organización alcanzar los objetivos de largo plazo y, con ello, el futuro deseado planteado en la visión. El proceso de implementación debe ejecutarse de manera integral y requiere de directivos que tengan la capacidad de desplegarla eficientemente.

Es importante tener en consideración que una adecuada formulación estratégica no asegura una correcta implementación en la organización. Por ello, se debe monitorear y realizar los ajustes pertinentes durante todo el proceso y de manera permanente. Por otro lado, la implementación de las estrategias constituye un proceso exigente que será ejecutado por personas y, por lo tanto, requiere de cuatro elementos fundamentales: (a) liderazgo comprometido, (b) cultura organizacional, (c) tecnología, e (d) innovación y creatividad.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) mencionó que los objetivos de la organización son los parámetros de medición de corto y largo plazo sobre los cuales los directivos pueden evaluar el rendimiento de la organización. Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza cada una de las estrategias, las cuales permiten establecer los resultados finales denominados objetivos de largo plazo. Asimismo, los objetivos de corto plazo deben ser claros, específicos, realizables, medibles y factibles en un periodo de tiempo. De ese modo, es factible que la organización gestione sus recursos de manera eficaz y eficiente. La implementación del plan estratégico de las Cajas Municipales está enfocada en lograr cuatro OLP, previamente definidos, que deben ser soportados por medio de los objetivos específicos de corto plazo para su correcta gestión y medición. De esta manera, se podrá tomar decisiones para que puedan hacer las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos de largo plazo. En la Tabla 45, se muestra lo desarrollado para las Cajas Municipales.

Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo de las Cajas Municipales

Objetivo a Largo Plazo (OLP)	
Objetivo a Corto Plazo (OCP)	
OLP1	En el año 2026, existirán 176 puntos de atención de las Cajas Municipales por cada 100,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 78 puntos por cada 100,000 adultos.
OCP 1.1	A partir del 2017, alcanzar una tasa de crecimiento anual de 2,500 puntos de atención de las Cajas Municipales.
OCP 1.2	A partir del 2017, atraer anualmente a 95 mil usuarios potenciales de las áreas urbanas y rurales, a través del uso del monedero electrónico.
OLP2	En el año 2026, existirán 82 deudores en las Cajas Municipales por cada 1,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 66 deudores por cada 1,000 adultos.
OCP 2.1	A partir del 2017, maximizar la promoción de productos microfinancieros durante el uso de los medios de pago para incrementar la colocación créditos directos en 12% anual.
OCP 2.2	A partir del 2018, colocar el 5% anual de deudores del sector agropecuario a través de la colocación de productos microfinancieros.
OCP 2.3	A partir del 2017, desarrollar un programa de capacitación con la finalidad de incrementar la cultura financiera de nuestro público objetivo.
OLP3	En el año 2026, el ratio de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) será de 22%. En el año 2015, se obtuvo 14.52%.
OCP 3.1	A partir del 2017, adquirir entidades microfinancieras para mejorar la eficiencia operativa e incrementar la cobertura geográfica.
OCP 3.2	Reducir en 5% las provisiones por créditos directos en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 10% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 15%.
OCP 3.3	Para el año 2021, alcanzar la meta de 2 millones de microseguros vendidos. En el 2015 existían 940,000 afiliados.
OCP 3.4	A partir del 2017, diversificar las colocaciones en los sectores económicos de créditos de consumo, hipotecarios e industria manufacturera para disminuir el riesgo financiero.
OCP 3.5	Reducir anualmente en 1% los gastos de personal en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 26% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 29%.
OCP 3.6	Reducir anualmente en 1% los gastos de terceros (publicidad, alquileres, vigilancia, entre otros) en los próximos 3 años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 15% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 18%.
OLP4	En el año 2026, los ingresos financieros alcanzarán los S/ 8,000 millones. En el año 2015, se obtuvo S/ 3,104 millones.
OCP 4.1	A partir del 2017, incrementar las ventas de créditos directos en 9% anual a través de canales de atención e impulsando la fuerza de ventas.
OCP 4.2	A partir del 2017, impulsar las ventas en las ferias especializadas tradicionales en todas las regiones del territorio nacional.
OCP 4.3	A partir del 2017, incrementar la venta de productos y servicios mediante alianza estratégica con entidades financieras afines. En el 2015, el único convenio se tiene con el Banco de la Nación.
OCP 4.4	A partir del 2019, desarrollar campañas para compra de deudas de créditos personales (<i>balance transfer</i>).
OCP 4.5	A partir del 2017, implementar la metodología de gestión efectiva del asesor para medir la efectividad en el número de colocaciones.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 449), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder alcanzar cualquier objetivo, ya sea de corto o largo plazo, se debe lograr una adecuada asignación de recursos para poder implementarlos. No solo es importante tener claro cuánto puede costar, sino también quiénes y cómo obtendrán los recursos para luego organizarlos de modo que funcione. En ese sentido, para la implementación estratégica, la organización deberá contar con los siguientes recursos: (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos. D'Alessio (2013) mencionó que la visión de la organización influye directamente en la elección de la estrategia y esta aprovecha el entorno.

Adicionalmente, el entorno impacta directamente sobre los objetivos de la organización para que estos puedan lograrse y puedan limitarse dependiendo de los recursos que se encuentren disponibles. Por este motivo, un buen manejo de los recursos es una buena práctica de los líderes, puesto que se optimizan aquellos recursos que normalmente se encuentran limitados dentro de las organizaciones.

En la Tabla 46, se detallan los recursos asignados, en las cuatro dimensiones, a cada uno de los objetivos de corto plazo propuestos. Así, se puede conseguir un consolidado de inversión que deberán asumir las Cajas Municipales para continuar su proceso de consolidación en el sistema financiero peruano.

7.3 Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2013) mencionó que las políticas muestran el camino para orientar a las estrategias de la organización hacia el futuro deseado planteado en la visión. Las políticas que acotan la implementación de cada estrategia para las Cajas Municipales del Perú son las siguientes:

- P1: Contribuir al desarrollo de la inclusión financiera, de la comunidad vinculada y posicionarse en todo el territorio nacional.

Tabla 46

Recursos Asignados para los OCP de las Cajas Municipales

OLP	OCP	Recursos			
		Recursos financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OLP1	En el año 2026, existirán 176 puntos de atención de las Cajas Municipales por cada 100,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 78 puntos por cada 100,000 adultos.				
OCP 1.1	A partir del 2017, alcanzar una tasa de crecimiento anual de 2,500 puntos de atención de las Cajas Municipales.	(b) USD 950,000	- Cajeros automáticos (ATM) - Agentes corresponsales - Agencias	- Redes y Telecomunicaciones	- Área Comercial
OCP 1.2	A partir del 2017, atraer anualmente a 95 mil usuarios potenciales de las áreas urbanas y rurales, a través del uso del monedero electrónico.	(b) USD 30,000	- Realizar campaña publicitarias en las agencias, agentes y por medios de comunicación.	- Televisión, Radio, prensa escrita	- Área de Marketing
OLP2	En el año 2026, existirán 82 deudores en las Cajas Municipales por cada 1,000 adultos. En el año 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 66 deudores por cada 1,000 adultos.				
OCP 2.1	A partir del 2017, maximizar la promoción de productos microfinancieros durante el uso de los medios de pago para incrementar la colocación créditos directos en 12% anual.	(b) USD 30,000	- Cajeros automáticos (ATM) - Agentes corresponsales - Agencias	- Prensa radial, TV, redes sociales, página web	- Área de Marketing - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 2.2	A partir del 2018, colocar el 5% anual de deudores del sector agropecuario a través de la colocación de productos microfinancieros.	(b) USD 19,856	- Instalaciones administrativas para reuniones - Stands con publicidad en municipalidades y ferias	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Marketing - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 2.3	A partir del 2017, desarrollar un programa de capacitación con la finalidad de incrementar la cultura financiera de nuestro público objetivo.	(d) USD 2,500	- Instalaciones de las oficinas	- Video institucional de las Cajas Municipales - Equipos técnicos (proyector, laptop).	- Área de Asuntos Corporativos. - Gerente General
OLP3	En el año 2026, el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) será de 22%. En el año 2015, se obtuvo 14.52%.				
OCP 3.1	A partir del 2017, adquirir entidades microfinancieras para mejorar la eficiencia operativa e incrementar la cobertura geográfica.	(c) USD 9,680	- Instalaciones administrativas para el Área de Planeamiento - Asesoría externa	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Riesgos - Área de Créditos - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Consultor local
OCP 3.2	Reducir en 5% las provisiones por créditos directos en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 10% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 15%.	(d) USD 1,200	- Instalaciones administrativas para el Área de Planeamiento - Despliegue de capacitación a la red comercial	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Riesgos - Área de Créditos - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 3.3	Para el año 2021, alcanzar la meta de 2 millones de microseguros vendidos. En el 2015 existían 940,000 afiliados.	(c) USD 30,000	- Realizar campaña de ventas trimestrales - Realizar ventas cruzadas en las agencias	- Televisión, radio, prensa escrita	- Unidad de Marketing - Unidad de productos de seguros
OCP 3.4	A partir el 2017, diversificar las colocaciones en los sectores económicos de créditos de consumo, hipotecarios e industria manufacturera para disminuir el riesgo financiero.	(d) USD 1,200	- Realizar segmentación de clientes	- Base de datos	- Área de Marketing
OCP 3.5	Reducir anualmente en 1% los gastos de personal en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 26% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 29%.	(d) USD 1,200	- Revisión trimestral del presupuesto asignado al personal del Área Comercial (Comisiones basadas en la productividad). - Sala de reuniones con RR.HH.	- Sistema de presupuesto - Simulador de comisiones para el área comercial	- Área de Gestión de RR.HH. - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 3.6	Reducir anualmente en 1% los gastos de terceros (publicidad, alquileres, vigilancia, entre otros) en los próximos 3 años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 15% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 18%.	(d) USD 1,200	- Instalaciones administrativas para reuniones. - Revisión mensual del presupuesto asignado.	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Área de Contabilidad
OLP4	En el año 2026, los ingresos financieros alcanzarán los S/ 8,000 millones. En el año 2015, se obtuvo S/ 3,104 millones.				
OCP 4.1	A partir del 2017, incrementar las ventas de créditos directos en 9% anual a través de canales de atención e impulsando la fuerza de ventas.	(b) USD 19,856	- Cajeros automáticos (ATM) - Agentes corresponsales - Agencias - Nuevos productos y servicios	- Redes y telecomunicaciones	- Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 4.2	A partir del 2017, impulsar las ventas en las ferias especializadas tradicionales en todas las regiones del territorio nacional.	(b) USD 30,400	- Sala para reuniones con directivos de las ferias a nivel nacional - Stands con publicidad en ferias tradicionales o celebraciones nacionales (por ejemplo, fiestas patronales)	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Marketing - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 4.3	A partir del 2017, incrementar la venta de productos y servicios mediante alianza estratégica con entidades financieras afines. En el 2015, el único convenio se tiene con el Banco de la Nación.	(b) USD 1,200	- Sala para reuniones con directivos de otras entidades financieras	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Marketing - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 4.4	A partir del 2019, desarrollar campañas para compra de deudas de créditos personales (balance transfer).	(b) USD 1,200	- Instalaciones administrativas para el Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial.	- Proyector multimedia y 2 laptops - Base de datos filtrada con campañas pre aprobadas	- Área de Riesgos - Área de Créditos - Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial
OCP 4.5	A partir del 2017, implementar la metodología de gestión efectiva del asesor para medir la efectividad en el número de colocaciones.	(b) USD 1,200	- Instalaciones administrativas para el Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial - Despliegue de capacitación sobre el piloto a la red comercial	- Proyector multimedia y 2 laptops	- Área de Planeamiento y Desarrollo Comercial

Nota. (a) Una vez al año, (b) Dos veces al año, (c) Anual, (d) Trimestral. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 449), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

- P2: Incrementar los niveles de rentabilidad gestionando de manera adecuada la cartera de colocaciones y minimizar los niveles de riesgo crediticio.
- P3: Incrementar los niveles de productividad y de servicio de los clientes ofreciendo incentivos y reconocimientos al personal.
- P4: Fomentar la innovación y el uso de la tecnología para lograr procesos eficientes.
- P5: Fortalecer el nivel de desempeño de los colaboradores a través de capacitaciones y charlas de actualización permanente.
- P6: Reclutar profesionales a fin de garantizar la alta competencia interna de la organización.

7.4 Estructura de las Cajas Municipales

Actualmente, las diferentes Cajas Municipales son entes independientes, que gozan de autonomía económica, financiera y administrativa, donde la toma de decisiones la realizan en conjunto con el Comité Directivo y la Gerencia Mancomunada. Esta última se encuentra conformada por tres gerencias: (a) Administración y Operaciones, (b) Finanzas y Planeamiento, y (c) Negocios.

Adicionalmente están representadas por la FEPCMAC, para ser facilitador en las coordinaciones con diversos organismos públicos y privados, y promover economías de escala. Esta actual estructura organizacional necesita ser rediseñada para poder llevar a la práctica las estrategias retenidas y se debe enfocar en las siguientes acciones:

1. La FEPCMAC debe tomar un rol más protagónico en la gestión de las Cajas Municipales, para poder estandarizar procesos y sistemas de información, creando un comité con representación con poder de decisión de cada una de las Cajas Municipales para poder realizar el soporte y seguimiento a cada una de las iniciativas del negocio y así poder cumplir los objetivos trazados.
2. Fortalecer la consolidación de las Cajas Municipales como un sistema integrado.

3. Unificar las unidades de negocios con funciones similares y complementarias.
4. Crear una gerencia de tecnología de información, que permita soportar las necesidades del negocio.
5. Crear una gerencia de inteligencia comercial, que permita captar adecuadamente la mayor cantidad de clientes del mercado micro y pequeña empresa.
6. Establecer alianzas estratégicas con socios tecnológicos, para poder afrontar el futuro de la banca digital.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los lineamientos que las Cajas Municipales deben tomar en cuenta para la implementación de un plan estratégico se encuentran dentro de su esencia de inclusión financiera y desarrollo social de las comunidades y poblaciones del Perú permitiendo que se establezcan las siguientes propuestas:

1. Entregar productos y servicios de calidad, diseñados para cubrir las expectativas de los clientes.
2. Contar con un programa de recompensas adecuado según el nivel de desempeño de los trabajadores.
3. Realizar capacitaciones a los trabajadores para mejorar su desempeño.
4. Mantener una relación adecuada con la comunidad vinculada.
5. Promover el programa ambiental “Protocolo verde”, para poder otorgar financiamiento a proyectos sostenibles; además, implementar en sus procesos internos el consumo de recursos renovables y disminuir el uso del papel con programas de *paperless*.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El capital humano es el activo intangible más importante de la organización, debido a que a través de ellos se logrará alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos por la

organización. En este proceso es fundamental contar con personal capacitado que cuente con las habilidades y competencias que permita a las Cajas Municipales lograr altos niveles de productividad y competitividad, además de formar líderes que tengan una alta capacidad de análisis y gestión.

Las Cajas Municipales brindan oportunidades de empleo a profesionales y técnicos jóvenes con vocación de servicio. Asimismo, promueven los valores como el trabajo en equipo, solidaridad y respeto, que son indispensables para lograr el compromiso de sus colaboradores. Además a través de una adecuada comunicación interna fomentan la participación de sus colaboradores para el logro de objetivos estratégicos con el propósito de lograr una cultura organizacional (FEPCMAC, 2014).

El proceso de selección de personal es cada vez más complejo y se requiere que las Cajas Municipales establezcan: (a) convenios o alianzas estratégicas con universidades e institutos de educación superior y realizar charlas a los estudiantes que cursan los últimos ciclos para difundir las vacantes disponibles y la línea de carrera que se puede realizar en las Cajas Municipales; (b) capacitaciones, talleres de actualización y entrenamiento al personal; (c) implementación de un proceso de evaluación de desempeño; y (d) sistema de incentivos económicos trimestrales basado en índices de productividad.

Uno de los roles que deben cumplir las Cajas Municipales es velar por el bienestar de sus trabajadores, para que se sientan cómodos y orgullosos de trabajar en dicha institución, de esta manera involucrarlos en el proceso de mejora continua, con el fin de propiciar una mayor motivación, un clima laboral agradable y que sea considerado un excelente lugar para trabajar.

7.7 Gestión del Cambio

Según mencionó Kotter (2007), para lograr una exitosa transformación dentro de una organización, se requiere llevar a cabo ocho acciones: (a) carácter de urgencia, (b) conformar

un equipo facultado, (c) crear una visión, (d) comunicar la visión, (e) facultar a otros para lograr la visión, (f) planificar y crear objetivos de corto plazo, (g) consolidar progresos y producir más cambio, (h) institucionalizar los nuevos enfoques.

Adicionalmente, D'Alessio (2013) incorporó cuatro pasos complementarios para lograr la transformación: (a) planear una estrategia de cambio, (b) usar tecnologías de información y comunicación como facilitadores, (c) usar permanentemente la referenciación y (d) tercerizar cuando sea posible.

Para el caso de las Cajas Municipales, se ha determinado como ruta principal para la gestión del cambio: (a) planear la estrategia del cambio, elaborando un Plan Estratégico Aplicado que consolide a las Cajas Municipales como sistema para enfrentar la alta rivalidad del sector; (b) establecer un sentido de urgencia, para fortalecer su patrimonio mediante la incorporación de nuevos accionistas con derecho de participación en el Directorio; (c) conformar un grupo director facultado, aprovechando la asociación que mantienen a través de la FEPCMAC con la finalidad de impulsar la creación de nuevas leyes que les otorgue mayor autonomía; (d) crear una visión del cambio, elaborándola de manera colaborativa con la finalidad de obtener el involucramiento de todas las Cajas Municipales; y (e) usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores, para permitir la generación de adecuados canales de comunicación entre las 12 cajas municipales con la finalidad de responder al cambio de una manera ágil y eficiente.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo planteados son actividades enfocadas en dos grandes metas: (a) incrementar la inclusión financiera, debido a que aún existe un gran número de personas de la base de la pirámide que faltan bancarizar, por ello se debe aprovechar la tecnología y la innovación en productos que logren satisfacer las necesidades de este sector; y (b) soportar el crecimiento financiero al impulsar las colocaciones sin dejar de lado uno de

los problemas más importantes de las Cajas Municipales que es el incremento en los índices de morosidad, por tal motivo se estarán tomando diversas medidas como la realización de mejoras en la evaluación de riesgos y una segmentación adecuada, de tal manera que se ofrezcan los productos financieros correctos a los clientes.

La actual estructura organizacional de las Cajas Municipales no les ha permitido ser una organización ágil y flexible para afrontar las exigencias del mercado, en especial si se trabaja como entidades independientes. Por eso, deberán buscar la consolidación como sistema totalmente integrado, de tal manera que se genere una ventaja competitiva al homologar sus procesos, los sistemas de información y la interconexión de los mismos.

Uno de los factores claves para el éxito de la implementación de las estrategias es la asignación correcta del capital humano, principalmente la mano de obra calificada, por ser quienes tienen el *know-how* y la experiencia necesaria del sistema financiero para poder llevar a cabo las acciones para su eficiente y eficaz implementación.

Finalmente, la era digital ha provocado que las diferentes entidades financieras tengan que adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes. Por ende, las Cajas Municipales tendrán que ser capaces de poder implementar las estrategias al mismo ritmo de los cambios de la tecnología, buscando con ello la atracción y bancarización de nuevos clientes.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2013), la evaluación estratégica debe realizarse de forma integral, debido a que luego de que se formulen las estrategias iniciales, estas pueden ser modificadas. Durante todo el proceso de implementación del plan estratégico, la retroalimentación es constante. En esta etapa, el enfoque de la evaluación y control estratégica se basa en cuatro perspectivas que permitirán el alineamiento estratégico de toda la organización:

- (a) perspectiva financiera, (b) perspectiva cliente, (c) perspectiva de los procesos internos, y
- (d) perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1 Perspectivas de Control

Una de las etapas del proceso estratégico que se revisa de manera permanente es la etapa de evaluación y control de las actividades. Esta revisión es dinámica y, además, presenta una serie de cambios tanto de los factores internos como en los factores externos de la organización. Esto implica que durante el proceso se realicen ajustes a las etapas anteriores ya sea reformulando la misión o visión planteada; asimismo, establece nuevas estrategias que definan los objetivos de corto y largo plazo e inclusive replantea las existentes dado los cambios en el entorno, la demanda y la competencia.

La evaluación estratégica requiere de un sistema de medición que evalúe y permita comparar el nivel de desempeño de la organización; por ello, Kaplan & Norton (2005) plantearon el Tablero de Control o también denominado Cuadro de Mando Integral que permita tener una visión global e integral de todas las actividades de la organización. De esta forma, la gerencia pueda realizar el seguimiento del desempeño de la actividad empresarial. Esta importante herramienta integra una serie de medidas operativas, de satisfacción del cliente, de procesos internos y de innovación, las cuales permitan responder a cuatro interrogantes de la actividad empresarial: ¿Cómo nos ven los clientes?, ¿En qué debemos sobresalir?, ¿En qué podemos mejorar? y ¿Cómo nos ven los accionistas?

8.1.1 Aprendizaje y crecimiento interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno es la base de toda estrategia, debido a que se enfoca en el capital humano, el cual es considerado el recurso más importante, así como también de los activos intangibles de la organización. Este enfoque se centra en las competencias y habilidades internas que se requieren para incrementar el valor de la organización, asimismo en la capacidad para innovar y adecuarse a los cambios del entorno que le permitan lograr el éxito y sobretodo mantenerlo en el tiempo.

Por otro lado, ante un entorno cambiante y en el que predomina el uso de la tecnología, se torna indispensable que la organización cuente con personal calificado que reciba el soporte oportuno para el desarrollo de sus habilidades. La capacidad que tiene una organización para innovar y generar valor a sus clientes generará, también, el incremento de sus utilidades y el valor de la misma en beneficio de sus accionistas.

Con el objetivo de desarrollar esta perspectiva, las Cajas Municipales deberán incluir entre sus principales iniciativas un enfoque que les permita convertirse en la mejor opción para trabajar entre las entidades que conforman el sistema microfinanciero brindando la mejor propuesta de valor a todos los colaboradores con el despliegue de diversas iniciativas como (a) un sistema integrado de comunicación interna, que permita mantener constantemente informado a todos los colaboradores sobre los beneficios financieros, salud, recreación, seguros y académicos; (b) capacitaciones periódicas sobre el sistema de compensaciones y remuneraciones, (c) capacitaciones periódicas, para retroalimentar a todos los colaboradores a fin de mantenerlos constantemente actualizados; (d) información respecto a las líneas de carrera profesional, que permita ascender o ser promovidos a otros puestos de trabajo, para ello se deberá informar sobre los procesos de selección y convocatorias internas a través de publicaciones periódicas; (e) programas de formación y especialización para colaboradores de reciente ingreso a las Cajas Municipales, (f) sistema de reconocimientos a

colaboradores por desempeño destacado, (g) sistema de reconocimientos por aniversarios laborales, (h) reuniones de integración semestrales, (i) dos días libres a elección del colaborador para tomarlos en un periodo anual.

8.1.2 Procesos internos

Esta perspectiva se enfoca en generar valor a los clientes y establecer indicadores de mejora continua para los procesos internos de la organización. El seguimiento oportuno a todas las actividades empresariales permitirá a los directivos que se enfoquen en adoptar medidas específicas que generen mayor impacto en el grado de satisfacción del cliente; es decir, identificar en qué etapas del proceso interno se deben tomar acciones concretas a fin de corregirlas y, por otro lado, fortalecer las competencias internas que les permitan cumplir con los objetivos de la organización.

La mejora en los procesos internos no solo permite un alto grado de satisfacción de los clientes, sino también un alto rendimiento en el ámbito financiero. Con ello, los directivos buscan asegurar el crecimiento eficiente y de manera sostenible de las organizaciones. La perspectiva de procesos internos implica analizar de manera detallada cuatro procesos vitales de la organización: (a) operaciones, (b) gestión de clientes, (c) innovación, y (d) medioambiente.

A fin de desarrollar la perspectiva de procesos internos, se requiere que las Cajas Municipales incluyan entre sus principales iniciativas las siguientes: (a) plantear un modelo de gestión de riesgos, a través de la actualización de las políticas y normas crediticias vigentes, y fomenten las buenas prácticas a fin de que permitan manejar los riesgos de una manera sobresaliente; (b) implementar un sistema de monitoreo del uso de sus recursos a fin de optimizar los gastos asociados a éstos para promover la eficiencia; y (c) monitorear los sistemas de operaciones, a fin de identificar mejoras y contar con sistemas y aplicativos más ágiles e integrados.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva permite a las organizaciones enfocarse en agregar valor a sus clientes. Por ello, los altos directivos desarrollan todas sus actividades poniendo al cliente en el centro de todas sus decisiones. Las perspectivas del cliente se subdividen en cuatro categorías: (a) plazo, el cual mide el tiempo en el que la organización atenderá las necesidades de sus clientes; (b) calidad, el cual mide el porcentaje de defectos que percibe el cliente; (c) eficacia y servicio, dos aspectos que miden el valor que le genera ya sea los productos o servicios que la organización ofrece a sus clientes; y (d) coste, que es el valor económico que se le asigna al producto o servicio ofrecido.

Las iniciativas que se desarrollan alineadas a esta perspectiva son las siguientes: (a) implementación de un sistema de medición al grado de satisfacción del cliente, con el fin de conocer la percepción de los clientes a través de encuestas telefónicas realizadas a los clientes que obtienen un determinado producto o servicio, en su mayoría, esta información se obtiene a través de un servicio tercerizado para que esto permita a la organización establecer acciones de mejora continua, (b) implementar protocolos de atención, dirigidos a los colaboradores que tengan entre sus roles y responsabilidades la interacción con clientes externos, (c) sistema de reconocimiento a los colaboradores que obtengan cumplimientos destacados en las encuestas realizadas a los clientes relacionadas a la calidad del servicio ofrecido; (d) implementar un sistema de medición de calidad de servicio a los clientes internos, como por ejemplo, áreas de soporte o *back office*.

8.1.4 Financiera

La perspectiva financiera se enfoca en medir los resultados de los índices de rentabilidad de la Cajas Municipales tales como rentabilidad, solvencia y liquidez, dado que a través de estos indicadores se logrará maximizar el valor de los accionistas y, a su vez, permitirán incrementar el valor de la organización. Los directivos, al realizar una adecuada

planificación financiera e implementarla eficazmente, obtendrán mayores beneficios, un menor costo y las ganancias para el accionariado.

En la evaluación de desempeño de la perspectiva financiera se podrá identificar las dificultades y de esta manera se podrán determinar las acciones correctivas que permitan a la organización obtener beneficios que le generen valor a la organización. Por otro lado, las organizaciones podrán adoptar ciertas estrategias: (a) estrategia de crecimiento, en la cual se crean nuevos productos; (b) estrategia de mantenimiento o sostenibilidad, en la cual se busca la máxima rentabilidad; y (c) estrategia de madurez o también denominada recolección, etapa en la cual la organización ya no crece.

En relación a esta perspectiva, las Cajas Municipales deberán considerar el despliegue de una serie de iniciativas que se lleven a cabo y que evidencien un enfoque en el aspecto financiero: (a) incrementar los ingresos financieros y alcanzar los S/ 8,000 millones anuales para el año 2026, y (b) incrementar el ratio de rentabilidad sobre el patrimonio hasta 22% para el año 2026.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta idónea para las organizaciones, debido a que se enfoca en las estrategias. De esta manera, las medidas que se establezcan estarán planteadas para situar a las personas hacia la visión. Además, ayudará a los directivos a comprender a la organización bajo las perspectivas: (a) financiera, (b) cliente, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje y crecimiento interno. Con ello podrán tomar la decisión más acertada y mejorar la solución de los problemas.

En la Tabla 47 se presenta el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard*. Esta herramienta permite obtener una visión integral con la cual se mide, compara y evalúa las estrategias logrando una adecuada implementación y permitiendo apreciar la dirección en la que el sector se dirige y corrigiéndola de ser necesario D'Alessio (2013).

Tabla 47

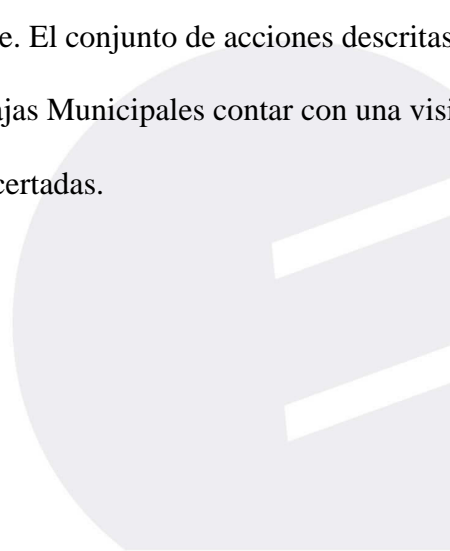
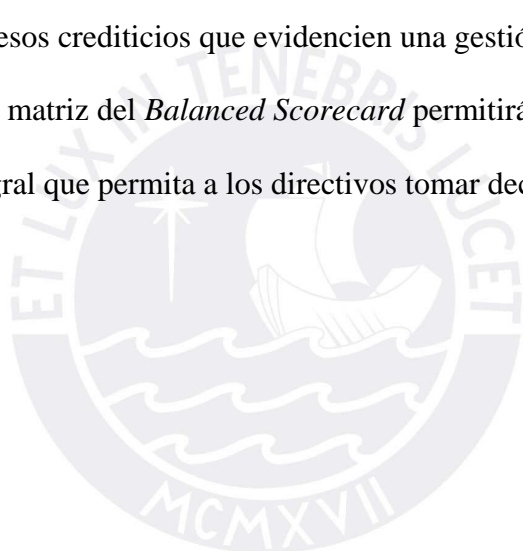
Tablero de Control Balanceado de las Cajas Municipales

Perspectiva		Objetivo a corto plazo (OCP)	Indicador (%)	Unidad
Clientes	OCP 1.1	A partir del 2017, alcanzar una tasa de crecimiento anual de 2,500 puntos de atención de las Cajas Municipales.	Porcentaje de incremento de puntos de atención	Porcentaje
	OCP 1.2	A partir del 2017, atraer anualmente a 95 mil usuarios potenciales de las áreas urbanas y rurales, a través del uso del monedero electrónico.	Número de clientes que cuentan con el monedero electrónico.	Unidades
	OCP 2.1	A partir del 2017, maximizar la promoción de productos microfinancieros durante el uso de los medios de pago para incrementar la colocación créditos directos en 12% anual.	Porcentaje de productos financieros colocados	Porcentaje
	OCP 2.2	A partir del 2018, colocar el 5% anual de deudores del sector agropecuario a través de la colocación de productos microfinancieros.	Porcentaje de incremento de ventas de productos agropecuarios	Unidades
	OCP 3.3	Para el año 2021, alcanzar la meta de 2 millones de microseguros vendidos. En el 2015 existían 940,000 afiliados.	Porcentaje de cumplimiento de ventas de microcréditos	Porcentaje
	OCP 4.1	A partir del 2017, incrementar las ventas de créditos directos en 9% anual a través de canales de atención e impulsando la fuerza de ventas.	Porcentaje de incremento de ventas de productos	Porcentaje
	OCP 4.2	A partir del 2017, impulsar las ventas en las ferias especializadas tradicionales en todas las regiones del territorio nacional.	Porcentaje de incremento de ventas según campaña	Porcentaje
Financiera	OCP 3.1	A partir del 2017, adquirir entidades microfinancieras para mejorar la eficiencia operativa e incrementar la cobertura geográfica.	Porcentaje de crecimiento de nuevas carteras	Porcentaje
	OCP 3.2	Reducir en 5% las provisiones por créditos directos en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 10% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 15%.	Porcentaje de provisiones sobre ingresos financieros	Porcentaje
	OCP 3.4	A partir el 2017, diversificar las colocaciones en los sectores económicos de créditos de consumo, hipotecarios e industria manufacturera para disminuir el riesgo financiero.	Porcentaje crecimiento de ingresos financieros por cartera de clientes	Porcentaje
	OCP 3.5	Reducir anualmente en 1% los gastos de personal en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 26% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 29%.	Porcentaje cumplimiento del real sobre presupuesto meta	Porcentaje
	OCP 3.6	Reducir anualmente en 1% los gastos de terceros (publicidad, alquileres, vigilancia, entre otros) en los próximos 3 años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 15% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 18%.	Porcentaje cumplimiento del real sobre presupuesto meta	Porcentaje
	OCP 4.3	A partir del 2017, incrementar la venta de productos y servicios mediante alianza estratégica con entidades financieras afines. En el 2015, el único convenio se tiene con el Banco de la Nación.	Número de alianzas	Unidades
	OCP 4.4	A partir del 2019, desarrollar campañas para compra de deudas de créditos personales (<i>balance transfer</i>).	Porcentaje de <i>share of wallet</i>	Porcentaje
Procesos internos	OCP 2.3	A partir del 2017, desarrollar un programa de capacitación con la finalidad de incrementar la cultura financiera de nuestro público objetivo.	Número de colaboradores que han sido capacitadas	Unidades
	OCP 4.5	A partir del 2017, implementar la metodología de gestión efectiva del asesor para medir la efectividad en el número de colocaciones.	Porcentaje de efectividad de colocaciones	Porcentaje

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 517), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

8.3 Conclusiones

Las perspectivas que se analizan mediante los indicadores del *Balanced Scorecard* de las Cajas Municipales muestran que el 40% de los objetivos de corto plazo están enfocados en generar valor mediante el incremento de los resultados financieros, debido a que el objetivo para el año 2026 es lograr un ratio de rentabilidad de 22% y, además, alcanzar ingresos financieros de S/ 8,000 millones en el año. Por otro lado, se encuentran los objetivos enfocados desde la perspectiva clientes a través de la venta de microseguros, asimismo incrementar los puntos de atención en regiones con menor presencia y promover el uso del monedero electrónico. Finalmente, se presentan los objetivos enfocados en la perspectiva de procesos internos que son los que permitirán a las Cajas Municipales automatizar los procesos crediticios que evidencien una gestión eficiente. El conjunto de acciones descritas en la matriz del *Balanced Scorecard* permitirán a las Cajas Municipales contar con una visión integral que permita a los directivos tomar decisiones acertadas.



Capítulo IX: Competitividad de las Cajas Municipales

9.1 Análisis Competitivo de las Cajas Municipales

Para el análisis competitivo de las Cajas Municipales, se tomó como referencia el estudio realizado para determinar el ranking de competitividad por el IMD. En este estudio se evalúa la gestión de un país sobre sus recursos y competencias. De esta manera, se podrá evaluar su productividad a fin de incrementar el bienestar de su población (D'Alessio, 2015b). En el caso de las Cajas Municipales, uno de los factores más relevantes es el que corresponde al de infraestructura, debido a que el desarrollo de carreteras y ferrovías permitiría contar con acceso hacia las poblaciones más alejadas. De este modo, se podrá colocar productos financieros a los nuevos emprendedores y pobladores, permitiendo el desarrollo de las regiones. Otro factor relevante es la estabilidad del sistema financiero que permite incrementar el volumen de colocaciones a nivel nacional sobre todo en las zonas desatendidas, permitiendo la bancarización.

Adicionalmente, la SBS, como principal regulador de las finanzas en el país, ha logrado implementar un ámbito imparcial y competitivo entre todas las entidades financieras permitiendo que las cajas municipales tengan una mayor participación en el sector microfinanciero (Mendiola et al., 2015).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las Cajas Municipales

Las Cajas Municipales se han fortalecido en el sistema microfinanciero peruano, aprovechando la falta de atención de la banca múltiple a una gran cantidad de peruanos que se encuentran en zonas alejadas y de difícil acceso geográfico. Por tal motivo, han logrado desarrollar múltiples ventajas competitivas, que son observadas a nivel internacional y les ha permitido situarse frente a otros países emergentes del mundo. En ese sentido, en el 2015, el sistema microfinanciero peruano ha sido reconocido por octavo año consecutivo como el país con el entorno más propicio para el desarrollo de las microfinanzas (FEPCMAC, 2015a).

Las Cajas Municipales han logrado tener una importante penetración de los servicios financieros principalmente para sus clientes pertenecientes a las pequeñas y micro empresas, a través de sus múltiples puntos de contacto que se encuentran ubicados en sus respectivas ciudades de origen, como también en las principales ciudades o regiones del Perú. De esa forma, se intensifica la competencia de las Cajas Municipales en el sector microfinanciero y permite que las mismas no dependan únicamente del lugar geográfico donde su respectiva municipalidad esté ubicada; por el contrario, se logra generar valor a través de la creación de nuevos productos que resulten beneficiosos para las diferentes pequeñas y micro empresas, y que, finalmente, puedan captar a más clientes a través del incremento de la cartera de colocaciones. Respecto a este punto, L. Krmelj (comunicación personal, 07 de setiembre, 2016) mencionó que la principal fortaleza de las Cajas Municipales es que conocen bien el modelo de negocio, y recomendó que se deben mantener fieles a este modelo para mantener una cartera atomizada. De ese modo, las Cajas Municipales podrán diversificar su riesgo, así como colocar una mayor tasa de interés.

En la Figura 49 se observa que las Cajas Municipales captan ahorros en su mayoría de los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Lima y Surco. Por otro lado, los préstamos o colocaciones se concentran en los distritos de Lima, San Juan de Lurigancho, Los Olivos, Ate, San Juan de Miraflores, Comas, Villa El Salvador.

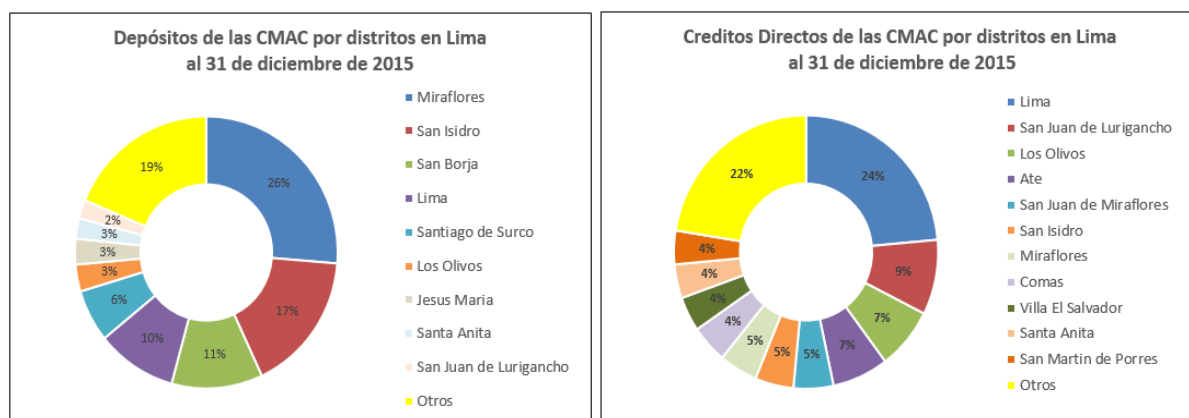


Figura 49. Depósitos y créditos directos por distritos en la ciudad de Lima. Adaptado de “Información estadística de Cajas Municipales,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015b (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>).

Adicionalmente, las principales colocaciones de las Cajas Municipales están dirigidas a los niveles socioeconómicos (NSE) C, D, y E, según el estudio realizado por Arellano Marketing (2015) para el Banco Interamericano de Desarrollo, sobre la base de la pirámide en el Perú, refiriéndose al segmento de personas con ingresos con un máximo de US\$ 10 por día en paridad de poder adquisitivo, los cuales representan el 62% del total de la población y corresponde a aproximadamente 19 millones de peruanos tal como se aprecia en la Figura 50. De este modo, este mercado representa US\$ 43 millones en el año. La base de la pirámide definitivamente representa un nicho de mercado para las Cajas Municipales, las cuales deben volverse más competitivas y eficientes en la captación de nuevos clientes.

La base de la pirámide en Perú

Estructura de ingresos (2013)

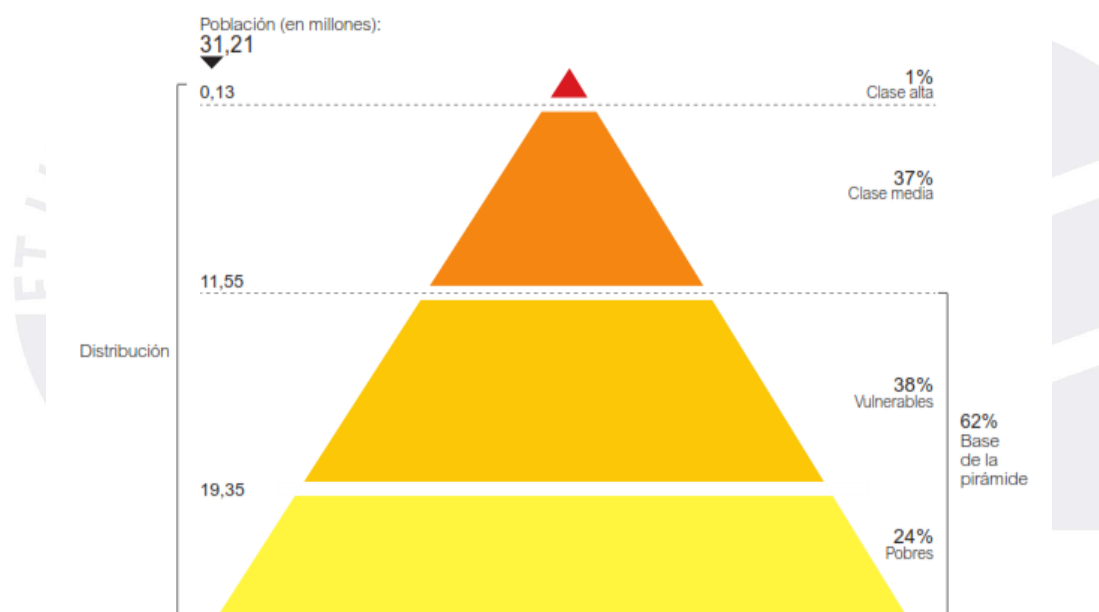


Figura 50. La base de la pirámide en Perú. Tomado de *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú* (p. 2), por Arellano Marketing, 2015. Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo.

El gran porcentaje que abarca la base de la pirámide, sumado a que el 54% de este segmento tiene el hábito de ahorrar y que tan solo el 38% ha solicitado un crédito, tal como se muestra en la Figura 51, representan un enorme potencial en la demanda que impulsaría aún más la competitividad que existe entre las instituciones microfinancieras peruanas para lograr captar este segmento del mercado.

Por otro lado, en dicho estudio se concluyó que la telefonía móvil es el principal medio para acceder a la base de la pirámide, puesto que el 95% de las familias encuestadas poseen un teléfono celular. Además, existe una alta penetración en los sectores urbanos con una tendencia creciente. Este alto índice en el uso del móvil representa una gran oportunidad para que las Cajas Municipales exploren y desarrollen nuevos productos a través de la información que puedan obtener de este sector (Arellano Marketing, 2015).

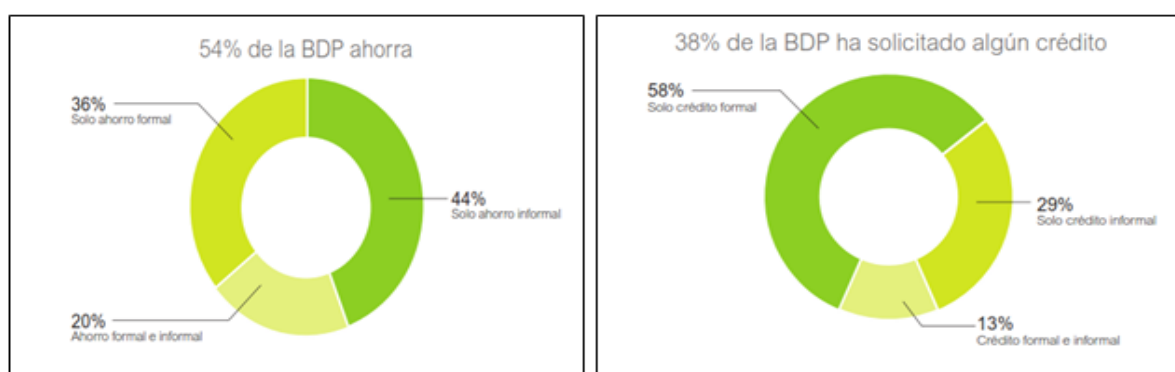


Figura 51. Ahorro y crédito en la base de la pirámide en Perú. Tomado de *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú* (pp. 29-30), por Arellano Marketing, 2015. Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo.

Existe una estructura adecuada que propicia el desarrollo y crecimiento de las microfinanzas en el Perú a través de lo siguiente: (a) un adecuado marco legal, (b) interés del Estado por la inclusión financiera, y (c) la alta rivalidad de las empresas del sector. Así también, la regulación y supervisión de las instituciones microfinancieras se rige por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de la Banca y Seguros (Ley 26702, 1996). El objeto principal de esta ley es velar por el funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan con el desarrollo nacional (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015c).

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el principal ente regulador del sector microfinanciero peruano, no solo se limita a crear normas que promuevan la competitividad del sector, sino además es un ente supervisor que se encarga de velar por la

transparencia de información, la sostenibilidad del sector, y salvaguardar los intereses de los clientes. De esta manera, en mayo de 2014, la CMAC Pisco fue intervenida por incumplir con los compromisos asumidos en el Plan de Recuperación Financiera (Equilibirum, 2015). En junio de 2015, la CMAC Señor de Luren fue liquidada tras evidenciar cartera deteriorada de sus créditos. Luego de una subasta, el total de sus activos y pasivos fueron adquiridos por la CMAC Arequipa, garantizando de esta manera la protección a sus clientes (Maldonado & Iparraguirre, 2016). Por otra parte, la Ley de mejora de la competitividad de las cajas municipales de ahorro y crédito del Perú (Ley 29523, 2010) propone mejorar la competitividad de las Cajas Municipales para que puedan operar en igualdad de condiciones, respecto a la toma de decisiones en aspectos relativos a personal, presupuesto y adquisiciones y contrataciones, con el resto de empresas del sistema financiero nacional, mediante la exclusión de las Cajas Municipales de las normas y reglamento del Sistema Nacional de Presupuesto y de la Ley de Contrataciones del Estado.

Otro elemento que contribuye al desarrollo de la microfinanzas es el interés del estado por promover la inclusión financiera dentro del sector. En ese sentido, se publicó en el diario *El Peruano* la promulgación de la Ley del Dinero Electrónico (Ley 29985, 2013), que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera. Así mismo, bajo Decreto Supremo N° 029-2014-EF, se ha creado la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, la misma que se encuentra integrada por Miembros del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), la SBS, el BCRP y el Banco de la Nación (Equilibirum, 2015).

Otro factor que promueve la competitividad es la alta rivalidad que existe dentro del sector. Porter (2009) mencionó que los rivales nacionales se empujan recíprocamente para reducir costos, mejorar la calidad del servicio, crear nuevos productos y procesos a través de la innovación. En la Figura 52, se muestra la participación del mercado de los años 2013 y

2014 de las instituciones microfinancieras en el Perú. Esta alta rivalidad se ha incrementado aún más, debido a que en el año 2014, las dos empresas líderes del sector Edyficar y Mibanco se fusionaron en una sola entidad denominada Mibanco logrando en el 2014 una participación del 25% del mercado. Para el año 2015, las sinergias de la fusión dieron sus resultados: (a) mayor número de colocaciones, (b) mejor calidad de su cartera de créditos y (c) una mayor rentabilidad (“Mibanco revierte resultados,” 2016). Estos resultados logrados por el líder del sector le permiten competir con mayor eficiencia para seguir incrementando sus colocaciones, lo que empuja a las demás empresas del sector a ser más competitivas para mantener e incrementar su participación de mercado.

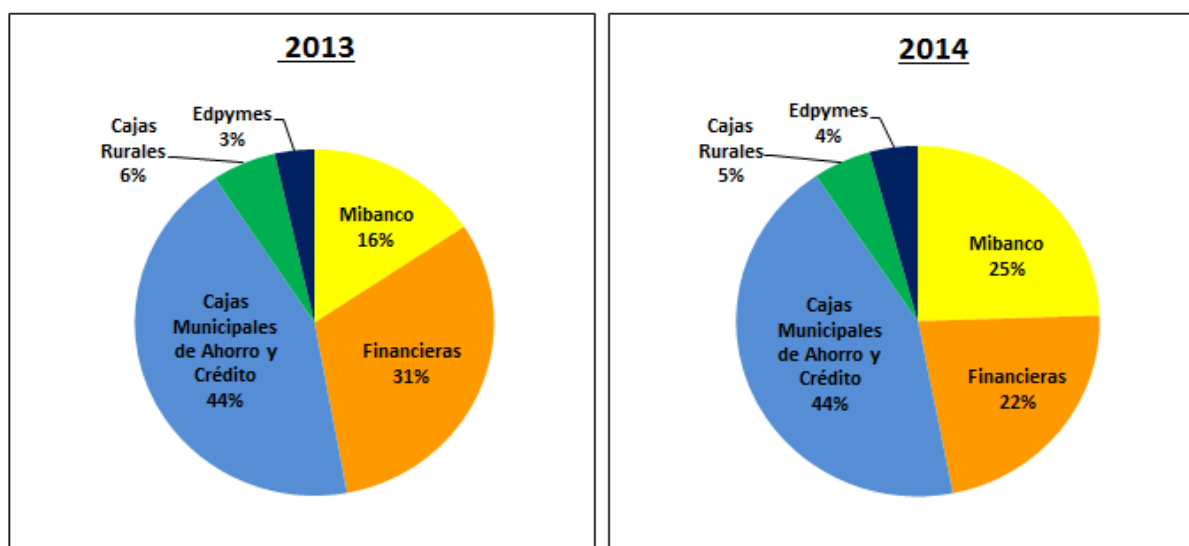


Figura 52. Análisis del sistema microfinanciero peruano. Adaptado de *Análisis del sistema microfinanciero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final, pp. 2-50), por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2015, Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, cabe indicar que en el año 2015 el Perú vuelve a ser escogido como el país con el entorno de negocios más propicio para el desarrollo de las microfinanzas, seguido por Colombia y Filipinas. Dicho estudio fue realizado por *The Economist Intelligence Unit* (EIU) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se destaca: (a) el respaldo institucional para la inclusión financiera, a través de una buena regulación y supervisión; (b) los sistemas de información crediticia; y (c) las reglas de protección de los clientes. No obstante, en dicho estudio se señala que ni Perú ni Colombia tienen una estrategia

formalizada para la inclusión financiera con compromisos y metas específicas, sino que son los gobiernos quienes apoyan la inclusión financiera (FEPCMAC, 2015a).

Dentro del sector microfinanciero, las cajas municipales se agrupan mediante la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), la cual se ha posicionado como un representante estratégico de las Cajas Municipales ante las principales entidades de cooperación nacional e internacional, organismos de supervisión y regulación como la SBS, Banco Central de Reserva, y otros agentes económicos del sistema financiero peruano (FEPCMAC, 2015a).

A través de la FEPCMAC, las CMAC están desarrollando diversas iniciativas tales como: (a) la plataforma única de cultura financiera, la cual brinda conocimiento financiero según las necesidades por edad; (b) el uso de la redes sociales para compartir opiniones y realizar consultas; y (c) transacciones vía celular y uso del dinero electrónico, lo cual apoyaría la inclusión financiera dada la penetración de telefonía móvil en el Perú. (FEPCMAC, 2015a).

Por otro lado, la banca tradicional también brinda soporte al sistema microfinanciero, por ejemplo, algunas CMAC han realizado alianzas estratégicas con el Banco de la Nación, Banco de Crédito del Perú y otros bancos para poder utilizar sus canales de atención y de esta manera llegar a los clientes finales (FEPCMAC, 2015a).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Cajas Municipales

Porter (2009) mencionó que los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan. Un clúster puede definirse como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de las partes. Los clústeres afectan a la competencia en tres aspectos: (a) incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran,

(b) incrementan su capacidad de innovar y, con ello, su capacidad de aumentar la productividad, y (c) estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster.

Para el caso de las Cajas Municipales, las principales actividades en las que se soportan las microfinanzas son las siguientes: (a) la captación de depósitos de los clientes del sector microfinanciero, (b) la colocación de productos crediticios para capital de trabajo y consumo principalmente, y (c) el marco legal adecuado para crear un ambiente seguro, competitivo e imparcial. Los diferentes gobiernos han ido promulgando leyes que han fortalecido el sistema financiero y promoviendo igualdad de condiciones para lograr una competitividad adecuada, y para poder seguir mejorando debe impulsar la creación de nuevas leyes para crear un ambiente propicio en el sector financiero con la finalidad que todas las organizaciones estén interrelacionadas y se complementen entre ellas. De esta forma, el gobierno toma un rol importante dentro de la conformación de clústeres que permita que las cajas municipales sigan creciendo.

Porter (2010) indicó que las regiones de Cajamarca, Arequipa y Moquegua tienen concentrado los proyectos mineros, pero la relación entre los proveedores locales y las empresas son muy débiles; adicionalmente, la falta de capacidad institucional en las regiones impide el desarrollo de los clústeres. En tal sentido, el gobierno debe tomar un papel más predominante e intervenir para gestionar de la mejor manera los conflictos sociales con las poblaciones aledañas a las zonas mineras; con el propósito de promover tecnologías de extracción más ecológicas y, de esta manera, desarrollar mano de obra calificada local, a través de instituciones técnicas y universidades que podrán ser financiadas a través de las Cajas Municipales.

El sector de moda-textil es uno de los clúster que se encuentra mejor definido en el país y tiene toda la cadena de valor desde el ingreso de la materia prima hasta la venta retail,

en donde más del 80% son empresas pequeñas y se encuentran concentradas mayormente en Lima y Callao, las cuales tienen una tendencia al crecimiento debido a las exportaciones (Metis Gaia Consultora & D'Avila, 2013). Las Cajas Municipales deben aprovechar esta oportunidad para ofrecer créditos especializados a dichas empresas que necesitarán invertir para poder mantenerse competitivos en el mercado.

Por otro lado, los sectores de pesquería y agricultura deben desarrollar clústeres para el procesamiento, transporte y distribución de la materia prima y que estén soportados por un conjunto de empresas que requieran productos financieros a la medida de sus necesidades, que pueden ser ofrecidos por las Cajas Municipales de las regiones donde se encuentran alojadas.

Finalmente, en el país, no se encuentra desarrollado un clúster dedicado al sistema financiero; más bien hay una fuerte concentración de los créditos por parte de la banca múltiple (Porter, 2010). Por este motivo, las Cajas Municipales deben aprovechar su presencia a nivel nacional y deben tomar un papel más protagónico para poder activar un clúster conjuntamente con (a) proveedores que brindan soporte de tecnologías de información, (b) centros de educación que desarrollen personal especializado para el sector microfinanciero, y (c) empresas que brinden servicios de asesoría y consultoría a los microempresarios.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Un primer aspecto estratégico a desarrollar son los servicios relacionados con las tecnologías de la información, debido a que la tecnología representa una gran oportunidad dentro del sistema microfinanciero para obtener información de las necesidades y hábitos de consumo de los microempresarios.

Un segundo aspecto estratégico es la formación de profesionales especializados en microfinanzas y la continuidad laboral de ellos en las Cajas Municipales, debido al

asesoramiento que brindan a los microempresarios para ofrecer los productos y servicios acorde a sus necesidades y adicionalmente construir una relación a largo plazo, para el crecimiento de su negocio. Por tal motivo, es importante que las entidades microfinancieras realicen acuerdos y/o convenios con Universidades e Institutos Técnicos para que incluyan dentro de su programa curricular profesiones y carreras técnicas especializadas en el microcrédito.

Un tercer aspecto estratégico es promover una cultura financiera dirigida a los microempresarios para generar confianza en los productos y servicios que ofrecen las Cajas Municipales. Según Bernal (2015), en el estudio de Arellano Marketing “Conociendo a la micro y pequeña empresa, principales hallazgos”, el 91% de las mypes en Lima paga a sus proveedores al contado y un 39% de ellas ofrece facilidades de crédito a sus clientes hasta por 20 días, sin considerar el problema de descalce que eso les genera. Dichos resultados evidencian una clara falta de educación financiera en los clientes del microcrédito.

9.5 Conclusiones

Del análisis realizado, se concluye que el sistema microfinanciero peruano ha logrado crear sólidas ventajas competitivas frente a otros países emergentes del mundo, y es donde las Cajas Municipales han sabido aprovechar la falta de atención de la banca múltiple, para ir tomando posición en el sector microfinanciero al ofrecer sus productos y servicios de manera personalizada a sus clientes.

Las Cajas Municipales deben mantenerse en el modelo de negocio actual, que se encuentra orientado a ofrecer productos a las personas naturales y emprendedores que participan de las microfinanzas, y a su vez aprovechar la tecnología, como la telefonía móvil para llegar a las personas que se encuentran en los lugares más lejanos del país.

Por el crecimiento económico del país, los clústeres de agricultura, pesquería, minería y moda-textil deben ser considerados como prioritarios debido a su mayor potencial de

desarrollo. Por ello, las Cajas Municipales deben aprovechar esta coyuntura para poder brindar el financiamiento necesario para fomentar el crecimiento del país a través de los microempresarios, de tal manera que cumpla con sus objetivos estratégicos.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Después de haber desarrollado la totalidad del proceso del plan estratégico aplicado para las Cajas Municipales del Perú, es necesario poder tener una visión holística de la totalidad del proceso. Por tal motivo, en la Tabla 48 se aprecia a detalle la visión, misión, intereses organizacionales, principios cardinales, los objetivos de corto plazo que deben ser cumplidos para alcanzar los objetivos de largo plazo, así como las estrategias que deben ser seguidas para poder lograr la situación final deseada dentro de un marco de respeto a los valores y los códigos de ética.

10.2 Conclusiones Finales

Posteriormente al análisis realizado a lo largo del presente documento y utilizando la metodología sistémica aplicada del proceso estratégico, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. El sistema de Cajas Municipales posee un alto potencial de crecimiento basado en la oportunidad de satisfacer las necesidades de un amplio sector que se encuentra desatendido por el sistema financiero peruano y que se encuentra focalizado en la base de la pirámide.
2. Las Cajas Municipales cumplen un rol fundamental dentro del sector microfinanciero peruano brindando acceso al crédito formal de una manera ágil, rápida y bajo condiciones flexibles. Para lo cual, se ha establecido una gama de productos y servicios que generan valor a los clientes, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo del país.
3. Se evidencia que la disposición rápida del crédito y el personal calificado en microfinanzas son factores predominantes para el éxito de las instituciones del sistema microfinanciero. Por otro lado, se requiere una adecuada gestión del

riesgo crediticio para asegurar que se mantenga dentro de los parámetros establecidos por las Cajas Municipales a fin de asegurar rentabilidad y eficiencia.

4. Dentro del proceso de consolidación del sistema financiero se evidencia que las instituciones con mayor participación y fortaleza financiera se encuentran adquiriendo a aquellas con menor rentabilidad, generando un incremento en la participación de mercado y en la competitividad del sector.
5. El aporte de las Cajas Municipales en la mejora de la infraestructura nacional es fundamental para el desarrollo del país al financiar proyectos de inversión en accesos viales, tecnología, comunicación, servicios básicos y servicios recreativos.
6. Las Cajas Municipales han demostrado su fortaleza al ser analizadas como un sistema, sin embargo operan de manera independiente poniendo en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.
7. La baja cultura financiera existente en las diversas regiones del país genera desconfianza en el sistema financiero, ocasionando que las personas elijan otras formas de financiamiento y acudan a solicitar préstamos a las cooperativas no reguladas por la SBS o agiotistas.

10.3 Recomendaciones Finales

Los directores y plana gerencial de las Cajas Municipales deben ejecutar las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el plan estratégico descrito en el presente documento, mediante el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteados, con el fin de mejorar sus ingresos financieros y rentabilidad, afianzando la posición de líder del sector microfinanciero e incrementar la inclusión financiera con un mayor número de puntos de atención ofreciendo productos y servicios especializados para los clientes.

Tabla 48

Plan Estratégico Integral

		Visión				Principios cardinales	Valores
		Para el 2026, las Cajas Municipales serán reconocidas como ejes fundamentales del desarrollo y la inclusión financiera de los diferentes segmentos de la población peruana y líderes en rentabilidad e ingresos financieros dentro del mercado microfinanciero nacional.					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4		
Intereses organizacionales		En el 2026, existirán 176 puntos de atención de las Cajas Municipales por cada 100,000 adultos. En el 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 78 puntos por cada 100,000 adultos.	En el 2026, existirán 82 deudores en las Cajas Municipales por cada 1,000 adultos. En el 2015, este ratio de inclusión financiera alcanzó 66 deudores por cada 1,000 adultos.	En el 2026, el ratio de Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) será de 22%. En el año 2015, se obtuvo 14.52%.	En el 2026, los ingresos financieros alcanzarán los S/. 8,000 millones. En el año 2015, se obtuvo S/. 3,104 millones.	1. Influencia terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de enemigos Políticos	1. Honestidad 2. Integridad 3. Orientación al cliente 4. Responsabilidad social 5. Trabajo en equipo
Estrategias							
E1. Incrementar la captación de nuevos clientes a través de una presencia estratégica y un equipo de ventas eficaz que genere fidelización en los clientes.		X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6	
E2. Desarrollar productos financieros innovadores que cubran las expectativas de los clientes del mercado local y exportador, aprovechando el crecimiento económico del país.			X	X	X	P01, P02, P03, P04, P05	Código de ética 1. Actitud de servicio
E3. Adquirir o fusionarse con otras entidades microfinancieras.		X	X	X	X	P01, P06	2. Calidad de servicio
E4. Diversificar la cartera de productos por sector industrial y ubicación geográfica, minimizando la exposición de pérdida.			X	X	X	P01, P02, P03, P04, P05	3. Compromiso con el quehacer institucional
E5. Ofrecer productos de rápido acceso que permitan incrementar la bancarización.			X	X	X	P01, P04, P05, P06	4. Cordialidad en el trato en todos los niveles de comunicación
Tablero de Control		OCP 1.1: A partir del 2017, alcanzar una tasa de crecimiento anual de 2,500 puntos de atención de las Cajas Municipales.		OCP 2.1: A partir del 2017, maximizar la promoción de productos microfinancieros durante el uso de los medios de pago para incrementar la colocación de créditos directos en 12% anual.	OCP 3.1: A partir del 2017, adquirir entidades microfinancieras para mejorar la eficiencia operativa e incrementar la cobertura geográfica. OCP 3.2: Reducir en 5% las provisiones por créditos directos en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 10% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 15%.	OCP 4.1: A partir del 2017, incrementar las ventas de créditos directos en 9% anual a través de canales de atención e impulsando la fuerza de ventas. OCP 4.2: A partir del 2017, impulsar las ventas en las ferias especializadas tradicionales en todas las regiones del territorio nacional. OCP 4.3: A partir del 2017, incrementar la venta de productos y servicios mediante alianza estratégica con entidades financieras afines. En el 2015, el único convenio se tiene con el Banco de la Nación. OCP 4.4: A partir del 2019, desarrollar campañas para compra de deudas de créditos personales (<i>balance transfer</i>). OCP 4.5: A partir del 2017, implementar la metodología de gestión efectiva del asesor para medir la efectividad en el número de colocaciones.	Tablero de Control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Perspectiva de aprendizaje de la organización
1. Perspectiva financiera		OCP 1.2: A partir del 2017, atraer anualmente a 95 mil usuarios potenciales de las áreas urbanas y rurales, a través del uso del monedero electrónico.		OCP 2.2 A partir del 2018, colocar el 5% anual de deudores del sector agropecuario a través de la colocación de productos microfinancieros.	OCP 3.3: Para el año 2021, alcanzar la meta de 2 millones de microseguros vendidos. En el 2015 existían 940,000 afiliados. OCP 3.4: A partir el 2017, diversificar las colocaciones en los sectores económicos de créditos de consumo, hipotecarios e industria manufacturera para disminuir el riesgo financiero. OCP 3.5: Reducir anualmente en 1% los gastos de personal en los próximos tres años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 26% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 29%. OCP 3.6: Reducir anualmente en 1% los gastos de terceros (publicidad, alquileres, vigilancia, entre otros) en los próximos 3 años y, a partir del 2020, mantenerlo en el 15% de los ingresos financieros. En el año 2015, representaba en promedio el 18%.		5. Reserva en la información que se maneja 6. Vocación por la verdad y transparencia
2. Perspectiva del cliente				OCP 2.3: A partir del 2017, desarrollar un programa de capacitación con la finalidad de incrementar la cultura financiera de nuestro público objetivo.			
3. Perspectiva interna							
4. Perspectiva de aprendizaje de la organización							
		Recursos					
		Estructura organizacional					
		Planes operacionales					

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 427), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson

2. Permitir el ingreso de nuevos accionistas con participación en el directorio, de tal manera que puedan fortalecer el patrimonio y tener voz activa en la toma de decisiones para la maximización de la rentabilidad de sus respectivos negocios. En este sentido, resulta determinante que las Cajas Municipales promuevan a través de la FEPCMAC la modificación de la legislación actual, para permitir esta medida que actualmente se encuentra imposibilitada de ejecutar por ley.
3. Implementar soluciones informáticas acorde con el avance tecnológico mundial, de tal manera que se rompan los paradigmas de la banca tradicional y se dé paso a las nuevas formas de comprender y desarrollar productos y servicios financieros en un entorno digital.
4. Las Cajas Municipales deberán incluir en sus estrategias planteadas a los consumidores *Millennials*, quienes para el año 2026 representarán el 75% de la fuerza laboral. De esta forma, las instituciones que logren incursionar en este potencial mercado obtendrán una importante participación dentro del sector microfinanciero.
5. Aprovechar los modelos de éxito que existen en el mundo como es el caso de las Cajas Alemanas y el *Grameen Bank* de Bangladesh de tal manera que se obtenga la excelencia del servicio a los clientes y la fidelidad de los mismos en sus productos, logrando una alta penetración de mercado a lo largo de todo el país.
6. Consolidar las Cajas Municipales como sistema integrado con la homologación de sus procesos, sistemas de información e interconexión de los mismos, de tal manera que se genere una ventaja competitiva.
7. Promover el uso de la telefonía móvil para el desarrollo de nuevos productos y servicios que incentiven la inclusión en el sistema financiero y simplifiquen las operaciones de los clientes generando valor.

8. Fomentar una cultura financiera, de manera transparente y simple, mediante asesorías, capacitaciones a través de los canales de atención, con el propósito de brindar información financiera y de los productos o servicios especializados para las microfinanzas.
9. El principal desafío de las Cajas Municipales radica en mantener la fortaleza financiera dentro de un escenario de desaceleración económica y de deterioro de la cartera de clientes generados por el sobreendeudamiento. Por tal motivo, es indispensable se mantengan dentro del *core* de negocio, que corresponde a brindar productos y servicios enfocados en la micro y pequeña empresa manteniendo una cartera atomizada para el control del riesgo crediticio.

10.4 Futuro de las Cajas Municipales

Al llegar el año 2026, las Cajas Municipales estarán integradas como sistema habiendo logrado su consolidación como líder en rentabilidad e ingresos financieros del sistema microfinanciero nacional y reconocida como eje fundamental de la inclusión financiera y desarrollo del país. En ese sentido, tendrán una alta participación en el mercado con presencia a lo largo del territorio peruano y habrán superado la meta establecida en ingresos financieros proyectados de S/ 8,000 millones anuales, soportadas por personal calificado y especializado en microfinanzas contando con un eficiente manejo de recursos a través de todos los canales de atención respaldados con la tecnología adecuada.

Referencias

- Actualidad Empresarial. (2015, diciembre). Perú es el primer destino de inversión chilena en el mundo. *Boletín Empresarial*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=13716>
- Actualidad Empresarial. (2016, agosto). Prestamistas informales cobran hasta 10% al día a comerciantes. *Boletín Empresarial*. Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=13638>
- Agencia Peruana de Noticias. (2016, 21 de febrero). Reservas internacionales peruanas suman US\$ 60.615 millones al 15 de febrero de 2016. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/reservas-internacionales-peruanas-suman-us-60615-millones-al-15-de-febrer>
- Alegría, L. F. (2016, 12 de febrero). Liberar el poder de las pymes es uno de los más grandes beneficios del TPP. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/liberar-poder-pymes-uno-mas-grandes-beneficios-tpp-2154465>
- Alvarado, J., & Galarza, F. (2003). De ONG a Edpyme: Algunos resultados del proceso. *Debate Agrario*, (35), 65-104.
- Alvarado, C., & Tarazona, J. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.* (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Aranda, W. (2015, 12 de noviembre). Gobierno defiende la eficacia en la aplicación de su política antidrogas. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/politica/717820-gobierno-defiende-la-eficacia-en-la-aplicacion-de-su-politica-antidrogas>
- Arellano Marketing. (2015). *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en el Perú*. Lima, Perú: Banco Interamericano de Desarrollo.

Asociación de Bancos del Perú. (2014, 19 de diciembre). Perú frente al cambio climático.

ASBANC Semanal, 4(132),1-4.

Asociación de Bancos del Perú. (2015, 21 de setiembre). Solidez de la banca peruana.

ASBANC Semanal, 4(168), 1-4.

Audisec. (2015, 12 de enero). Caja Piura utiliza GlobalSUITE® para la gestión de sus sistemas de continuidad, riesgos, seguridad e ITIL en Perú. *Noticias Audisec*.

Recuperado de <http://www.audisec.es/es/caja-piura-utiliza-globalsuite-para-gestion-sistemas-continuidad-riesgos-seguridad-til-en-peru/>

Baltazar, J. (2015, 29 de setiembre). Fenómeno de El Niño golpeará créditos agrarios de las cajas. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/170354-fenomeno-el-nino-creditos-agrarios-cajas-rurales-municipales/>

Baker, B. (2013, 2 de enero). Microcredit and Grameen Bank. *New Internationalist*.

Recuperado de

<https://newint.org/books/reference/world-development/case-studies/poverty-microcredit-grameen-bank/>

Banco Central de Reserva del Perú. (2015a, noviembre). *Reporte de estabilidad financiera*.

Lima, Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú. (2015b, diciembre). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima, Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Estabilidad monetaria: Diseño e*

implementación de la política monetaria. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016b, 19 de febrero). *Nota Semanal N° 7*. Recuperado

de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/ns-07-2016.pdf>

- Banco Mundial. (2015). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bedregal, G., & Alvarado, A. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica S.A.* (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Bedregal, G., & Reyes, H. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.* (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Bernal, E. (2015, noviembre). Oportunidad perdida. *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/oportunidad-perdida/>
- Caja Arequipa. (2014). *Misión y visión. Valores institucionales*. Recuperado de <http://www.cajaarequipa.pe/mision-y-vision/>
- Caja Del Santa. (2016). *Misión y visión. Valores*. Recuperado de http://www.cajadelsanta.pe/caja_mision_vision.aspx
- Caja Huancayo. (2015). *Misión, visión y valores*. Recuperado de https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_NuesCaja/PCM_frmMisVision.aspx?cCodigo=5
- Caja Metropolitana. (2016). *Nuestra empresa: Misión, visión y valores*. Recuperado de <http://www.cajametropolitana.com.pe/default.asp?pag=empresa&subpag=visionmision>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco. (2016). *Misión y visión. Valores*. Recuperado de <http://www.cmac-cusco.com.pe/mision-vision>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica. (2016). *Declaración corporativa: Misión, visión y valores*. Recuperado de <https://www.cmacica.com.pe/info.aspx?sec=3>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Maynas. (2016). *Misión, visión y valores*. Recuperado de <http://www.cmacmaynas.com.pe/pages/nuestra-caja/mision.php>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Paita. (2016). *Institucional: Visión, misión y valores*.

Recuperado de <http://www.cajapaita.pe/institucional/vision.html>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura. (2016). *Misión y visión. Valores*. Recuperado

de <http://www.cajapiura.pe/conocenos/mision-y-vision-1>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana. (2016). *Misión, visión y valores*. Recuperado

de <http://www.cajasullana.pe/nuestra-institucion/vision/>

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna. (2016). *Misión, visión y valores*

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

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo. (2016). *Nuestra Caja: Misión, visión y*

valores. Recuperado de

http://www.cajatrujillo.com.pe/portalnew/nuestracaja_mision_vision.html

Cajas municipales evalúan obtener recursos de banca de segundo piso nacionales y

extranjeras. (2014, 27 de mayo). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/empresas/cajas-municipales-evaluan-obtener-recursos-banca-segundo-piso-nacionales-y-extranjeras-2098535>

Cajas municipales se rehúsan al ingreso de nuevos accionistas. (2015, 14 de diciembre). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/dia-1/cajas-municipales-se-rehusan-al-ingreso-nuevos-accionistas-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/dia-1/cajas-municipales-se-rehusan-al-ingreso-nuevos-accionistas-noticia-1863608?ref=flujo_tags_515224&ft=nota_1&e=titulo)

[1863608?ref=flujo_tags_515224&ft=nota_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/dia-1/cajas-municipales-se-rehusan-al-ingreso-nuevos-accionistas-noticia-1863608?ref=flujo_tags_515224&ft=nota_1&e=titulo)

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el*

2021. Lima, Perú: Autor.

Ceplan: Reformas para llevar al Perú a la OCDE dependerán del próximo Gobierno. (2015,

31 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/politica/ceplan-reformas-](http://gestion.pe/politica/ceplan-reformas-llevar-al-peru-ocde-dependeran-proximo-gobierno-2151802)

[llevar-al-peru-ocde-dependeran-proximo-gobierno-2151802](http://gestion.pe/politica/ceplan-reformas-llevar-al-peru-ocde-dependeran-proximo-gobierno-2151802)

- Choquevilca, A. C. (2015, noviembre). La nueva forma de generar ingresos en las entidades financieras. *El Microfinanciero*, 6(30), 10-12.
- Class & Asociados. (2014, diciembre). *Informe sectorial: Sistema financiero peruano*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). *Estrategia nacional de inclusión financiera*. Lima, Perú: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.
- Concha, E. T. (2009). Microfinanzas: Diagnóstico del sector de la micro y pequeña empresa y su tecnología crediticia. *Contabilidad y Negocios*, 4(8), 26-27.
- Córdova, P. (2016, setiembre). *Fundamentos de la clasificación de riesgos: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* (Sesión de Comité N° 11). Lima, Perú: Class & Asociados.
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015, julio). *La transformación digital de la banca* (Informe economía digital). Lima, Perú: BBVA Research.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015a). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015b). Ranking de competitividad mundial 2015. En *Descenso permanente de la competitividad del Perú* (pp. 2-6). Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- De Althaus, J. (2011, 03 de noviembre). *Michael Porter: Gurú mundial de la competitividad* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QTqAhtBrHyY>

Decreto Ley N° 23039. Autoriza la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), en los Concejos Provinciales del país, con exclusión del área de Lima Metropolitana y el Callao. Presidencia de la República del Perú (1980).

Depósitos en cajas municipales llegan a S/ 14,156 millones al cierre del 2015. (2016, 22 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/depositos-cajas-municipales-llegan-s-14156-millones-al-cierre-2015-2154998>

EFE Noticias. (2014, 07 de mayo). El Perú preincaico es comparable a Egipto o Mesopotamia. *El Comercio*, p. A9.

El Perú puede aprovechar 41 cadenas productivas. (2014, 07 de agosto). *El Comercio*, p. A5.

Equilibirum. (2015, mayo). *Análisis del sistema financiero peruano* (Informe sectorial microfinanzas final). Lima, Perú: Autor.

Falen, L. E. (2015, 21 de diciembre). Elecciones 2016: Los candidatos y nuestro dinero. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/176238-elecciones-2016-los-candidatos-y-nuestro-dinero/>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (2013, julio). Las cajas municipales impulsan la descentralización financiera. *El Microfinanciero*, 3(16), 5-7.

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (2014). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/memoria2014/>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (2015a, abril). Las CMAC son ejes importantes para lograr la inclusión financiera. *El Microfinanciero*, 6(30), 5-7.

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. (2015b). *Proyectos y cooperación técnica financiera*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/proyectos-y-cooperacion-tecnica-financiera/>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016a). *CMAC en mapa*.

Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/mapa1/>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016b). *Libro institucional*

FPCMAC. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/Libro-FEPCMAC-FINAL.pdf>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (2016c). *Reseña histórica*.

Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/resena-historica/>

Fierro, G. (2016, 25 de marzo). Bancos ofrecen tasas de interés de hasta 7% por ahorros. *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/entidades-financieras-ya-ofrecen-tasas-interes-hasta-7-noticia-1888992?flsm=1>

Finanzegruppe Deutscher Sparkassen-und Giroverband [Grupo Financiero de Cajas de Ahorros Alemanas]. (2014). *Financial report 2013*. Recuperado de

https://www.dsgv.de/en/facts/annual_report/financial_report.html

Global Entrepreneurship Monitor. (2014). *Better entrepreneurial conditions, best*

entrepreneurs. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/country-profile/97>

Grameen Bank. (2016). *Annual Report 2015*. Recuperado de

http://www.grameen.com/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/GB-2015_33.pdf

Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Global report GEM 2015/2016*. Recuperado de

<http://www.gemconsortium.org/report/49480>

Hace 17 años se firmó el acuerdo de paz entre el Perú y Ecuador. (2015, 27 de octubre). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/acuerdo-paz-entre-peru-y-ecuador-cumple-17-anos-noticia-1851174>

Hernández, L. (2015, 28 de setiembre de). Economía mundial da señales de desaceleración:

expertos. *El Financiero*. Recuperado de

<http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mundial-da-senales-de-desaceleracion-expertos.html>

Historia del Perú. (2015). *Guerra con Chile o del Pacífico*. Recuperado de

<http://historiaperuana.com/periodo-independiente/republica/guerra-peru-chile-del-pacifico/>

Humala declaró de interés nacional la promoción de inversiones en el Perú. (2013, 24 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/humala-declaro-interes-nacional-promocion-inversiones-peru-noticia-1580748>

Hurtado, J. M. (2014, 23 de mayo). Intervención de la Caja Municipal de Pisco: ¿Una medida que se veía venir? *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/137440-caja-pisco-intervencion-sbs-cajas-municipales-microfinancieras/>

Hurtado, J. M. (2015, 26 de junio). Cajas rurales y municipales: No existe un riesgo generalizado. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/163902-cajas-rurales-y-municipales-no-existe-un-riesgo-generalizado/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009, setiembre). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950-2050* (Boletín Especial N° 17). Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Sociales: Pobreza extrema*.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a, 09 de julio). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes* (Nota de Prensa N° 099). Lima, Perú: Oficina Técnica de Difusión.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). Población y territorio: Impacto en la composición por edad. En *Estado de la población peruana 2015* (pp. 1-55). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016, febrero). Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2015. En *Producto bruto interno trimestral* (Informe Técnico N° 01, pp. 1-57). Lima, Perú: Autor.
- Inversión chilena en Perú permitió generar 117,218 empleos desde 1990. (2015, 06 de mayo). *Gestión*, p. 12.
- Inversión pública aumentará 6.2%. (2016, 15 de febrero). *El Peruano*, p. 7.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 84(3), 100-109.
- Kotter, J. P. (2007). Liderar el cambio: Por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 85(1), 83-90.
- Krmelj, L., & Alvarado, C. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Huancayo S.A.* (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Ley 24654. Ley de Creación del Ministerio de Defensa. Congreso de la República del Perú (1987).
- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (1996).
- Ley 29253. Ley de Mejora de la Competitividad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú. Congreso de la República del Perú (2010).
- Ley 29985. Ley que Regula las Características Básicas del Dinero Electrónico como Instrumento de Inclusión Financiera. Congreso de la República del Perú (2013).
- Maldonado, O., & Iparraguirre, X. (2015, diciembre). *Financiera TFC S.A.* (Informe trimestral). Lima, Perú: Apoyo & Asociados.

- Maldonado, O., & Iparraguirre, X. (2016, marzo). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa* (Informe anual). Lima, Perú: Apoyo & Asociados.
- Maps of World. (2013). *Latitud y longitud de Perú*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>
- Mariluz, O. (2016, 16 de febrero). Billetera electrónica: Sepa como transferir dinero desde cualquier celular. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/billetera-electronica-sepa-como-transferir-dinero-desde-cualquier-celular-2154660>
- Mendiola, A., Aguirre, C., Aguilar, J., Chauca, P., & Dávila, M. (2015). *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú*. Lima, Perú: ESAN.
- Merino, B., & Regis, H. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana S.A.* (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Merino, B., & Tejada, M. L. (2016, octubre). *Andino Investment Holding S.A.A. y Subsidiarias* (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Mesía, M., Costa, E., Graham, O., Soto, R., & Rabanal, A. (2006, junio). *El costo del crédito en el Perú*. (Serie de Documentos de Trabajo DT. N° 2006-004). Lima, Perú: BCRP.
- Metis Gaia Consultora & D'Avila, J. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Lima, Perú: Consejo Nacional de Competitividad y Formalización.
- Mibanco revierte resultados de años anteriores con una utilidad por encima de lo esperado. (2016, 15 de febrero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/179854-mibanco-revierte-resultados-de-anos-anteriores-con-una-utilidad-por-encima-de-lo-esperado/>

- Microfinanzas. (2016). *CMAC tuvieron año muy dinámico*. Recuperado de http://www.microfinanzas.pe/links/cmac_crecimiento/cmac_crecimiento.html#
- Millennials dicen adiós a la banca tradicional. (2015, 27 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/millennials-dicen-adios-banca-tradicional-2149578>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Estadísticas comerciales – Exportaciones*. Recuperado de Comercio Exterior: <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/exportaciones/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Evolución del saldo e intercambio comercial, diciembre 2015*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/saldos_e_intercambio/2015/RM_Saldo_Comercial_Diciembre_2015.pdf
- Ministerio de Defensa. (2011). *Organigrama MINDEF*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/organigrama_2011.pdf
- Ministerio de Defensa. (2016). *Historia*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). Objetivos estratégicos generales. En *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2015-2021* (pp. 26-42). Lima, Perú: Autor.
- Montoya, K. (2016, 16 de febrero). Dinero electrónico: Nueve entidades financieras usarán billetera móvil Bim. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/180011-dinero-electronico-entidades-financieras-billetera-movil-bim/>
- Municipalidad Provincial de Paita. (2011). *Reglamento de Organización y Funciones - ROF-2011*. Paita, Perú: Subgerencia de Desarrollo Institucional.
- Ollanta Humala lanzó el plan de nacional de inclusión financiera. (2015, 22 de julio). *Perú 21*, p. 3.

Ollanta Humala promulgó ley que favorece la innovación tecnológica. (2015, 13 de marzo).

Perú 21, p. 5.

Organización de las Naciones Unidas. (2014, 11 de marzo). ¿Qué es la COP? *Publicaciones*

ONU. Recuperado de <http://onu.org.pe/cop-20/que-es-la-cop-20/>

Pajuelo, M. G., & Miranda C. (2016, marzo). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita S.A.*

Lima, Perú: Pacific Credit Rating.

Parodi, C. (2012, 06 de enero). ¿Cómo funciona la política monetaria en el Perú? [Mensaje

del blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatos/2012/01/como-funciona-la-politica-mone.html>

Perú invertirá 0.7% de su PBI para mejorar la ciencia y tecnología. (2015, 11 de abril). *Perú*

21, p. 3.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). Organigrama del Estado peruano. En *Portal*

del Estado Peruano. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Préstamos de las cooperativas crecieron 20,82% el 2015. (2016, 28 de marzo). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/prestamos-cooperativas-crecieron-2082-2015-noticia-1889702>

Portal del Estado Peruano. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2010, noviembre). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. En

Presentación CADE, Instituto de Estrategia y Competitividad de Urubamba (pp. 1-83). Cusco, Perú: CADE.

Proinversión. (2012). *Ficha país: Perú*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

- Prosegur. (2015). *Logística de valores y gestión de efectivo*. Recuperado de <http://www.prosegur.com/corp/Servicios/Logistica-Valores/index.htm>
- Regis, H., & Merino, B. (2016, abril). *Edyficar Perú (antes Empresa Financiera Edyficar)*. Lima, Perú: Equilibrium.
- Resolución de Gerencia N° 000437-2012-MML-GA. Aprueba adquisición de software Oracle. Municipalidad Metropolitana de Lima (2012).
- Ríos, M. (2016, 17 de marzo). ¿Cómo podrán aprovechar las pymes el TPP? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/como-podran-aprovechar-pymes-tpp-2156478>
- Tarazona, J., & Bedregal, G. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo*. (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Tarazona, J., & Regis, H. (2016, setiembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna*. (Informe de clasificación). Lima, Perú: Equilibrium.
- Schwab, K. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: WEF.
- Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2008). *El fenómeno El Niño*. Recuperado de <http://senamhi.gob.pe/?p=0814>
- Siete aspectos clave en el futuro digital de las empresas. (2016, 28 de enero). *Gestión*, p. 19.
- Suclupe, A. (2016, 20 de enero). PBI de China: La desaceleración continuará en el 2016. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/economia-internacional/177481-pbi-de-china-la-desaceleracion-continuara-en-el-2016/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2012). *Encuesta piloto de acceso y uso de servicios financieros 2012*. Lima, Perú: Departamento de Análisis de Microfinanzas.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015a). *Carpeta de información del sistema financiero*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015b). *Información estadística de Cajas Municipales*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015c). *Leyes aplicables al sector financiero*.

Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/2588/c-2588>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015d). *Perú: Indicadores de inclusión*

financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/CIIF-0001-se2015.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016). *Acerca de la SBS*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-la-sbs/4/c-4>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2015). *Orientación aduanera: Acuerdos comerciales*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html>

Torres, J., & Gutiérrez, M. (2015, marzo). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito Maynas*.

Lima, Perú: Pacific Credit Rating.

Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-que-obtuvo-peru-noticia-1787404>

Unión Europea ratifica apoyo para el combate antidrogas. (2016, 18 de mayo). *El Peruano*.

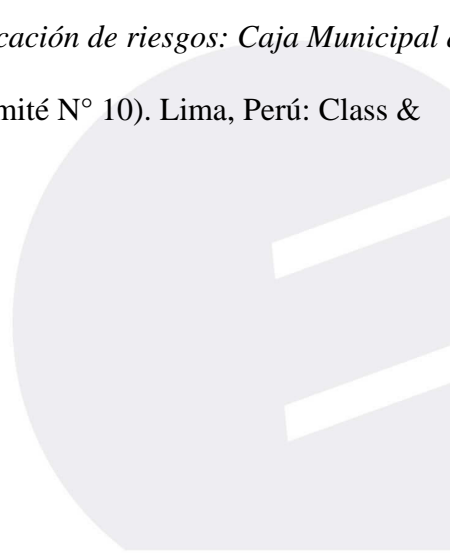
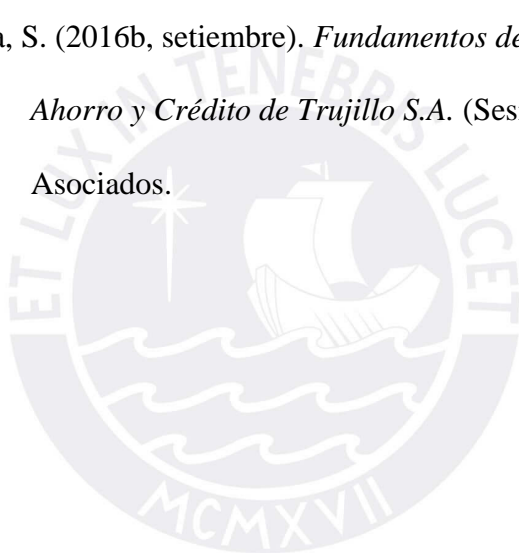
Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-union-europea-ratifica-apoyo-para-combate-antidrogas-41045.aspx>

Valencia, S., & Miranda, C. (2015, noviembre). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito Paita S.A.* Lima, Perú: Pacific Credit Rating.

World Savings & Retail Banking Institute. (s.f.). *About WSBI – The World Savings and Retail Banking Institute*. Recuperado de <http://www.savings-banks.com/About-us>

Zafra, S. (2016a, setiembre). *Fundamentos de la clasificación de riesgos: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura S.A.C.* (Sesión de Comité N° 40). Lima, Perú: Class & Asociados.

Zafra, S. (2016b, setiembre). *Fundamentos de la clasificación de riesgos: Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo S.A.* (Sesión de Comité N° 10). Lima, Perú: Class & Asociados.



Apéndice A: Entrevista a Leyla Krmelj Alarco

Cargo: Jefe de Análisis Financiero en Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

Medio: Presencial

Lugar: Oficinas administrativas de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

Fecha y hora: miércoles 07 de setiembre de 2016, 19:30.

Entrevistador: ¿Cuál crees tú que puede ser un factor de éxito hoy en día de las Cajas Municipales dentro del sistema microfinanciero?

Entrevistado: Las Cajas Municipales al igual que todo el sistema microfinanciero han tenido éxito porque entraron a atender a un segmento que no estaba siendo considerado en su momento por la banca. El *core* inicial del negocio de ellos es la colocación de créditos pequeños a microempresarios que era un mercado desatendido y que en su momento creció mucho, y le dio mucho volumen de cartera. Lamentablemente, luego, salieron otros competidores: cajas rurales, Edpymes y los mismos bancos que también entraron a competir en el mismo nicho. De hecho, lo que ahora vemos es que los mismos bancos han abierto sus propias financieras para atenderlos, porque no lo han hecho bien. Ellos tienen sus propios parámetros para medición muy distintos, que no son comparables; ya que evaluar a un microempresario es muy intensivo, en gente, en personal, en asesores de negocios; es más caro. Además, los bancos se dieron cuenta en ese momento que no era su giro, pero igual es un mercado interesante. Así, tienes al grupo BCP que empezó con Financiera Edyficar y luego compró Mibanco; también, está el BBVA que participa a través de Financiera Confianza. Por eso, si vemos la cartera de ellos (pequeña y micro empresa), observamos que han venido retrocediendo, pero es porque lo han venido haciendo a través de otros brazos financieros. En el caso de las cajas municipales, más bien, estos últimos años no han sido tan favorecedores respecto a si lo vemos 10 años atrás, cuando recién empezaron. El margen del negocio ya es otro; se ha ido achicando, tienes mayor competencia, ya el mercado no viene

creciendo tanto. Por un lado, has tenido el efecto de la desaceleración económica, luego el efecto del sobreendeudamiento se ha venido colocando por un tema de competencia de créditos de manera indiscriminada se puede decir; flexibilizando los parámetros, dando prioridad al *market share* y al crecimiento. Después, empezaron los problemas de mora, nunca se han visto ratios de morosidad tan altos, y las tasas de crecimiento ya no son los dos dígitos que veíamos antes.

Hoy en día es más moderado; también, el mercado está mucho más competitivo pero creo que ya está un poco más cauto. Ya hemos tenido cajas municipales con problemas. Ahora, otra tendencia del mercado es que antes tú tenías bien definido el país, las que están en el norte, las que están en el sur, las que tienen el centro. En la actualidad, ya estás viendo una mezcla de todo: las del sur quieren empezar a probar en el norte; las del norte consideran que el sur es una zona con mejor plazo, porque la del norte es muy morosa, y ya están entrando con sus agencias en Arequipa, Tacna. Entonces, la competencia también se hace mucho más fuerte.

Entrevistador: Sobre el tema de las financieras y cómo es que la banca múltiple ha incrementado su participación, el caso de éxito, la adquisición de Mibanco, es muy pobre para lo que esperaríamos un banco como el BCP. ¿Crees que esa estrategia sea sostenible o es un tema que pudiera estancarse en algún momento y comenzar a decrecer ante una estrategia diferente que puedan desarrollar las cajas municipales?

Entrevistado: No creo que sea pobre lo que está haciendo Mibanco. Estamos viendo en el mercado, ahora último, con la mayor competencia y con el deterioro de algunas instituciones que hay procesos de compras y fusiones, y de hecho el BCP entró de esa manera. Primero, compraron Edyficar pusieron a su gente ahí, crecieron y manejaron muy bien el negocio, y luego vieron una oportunidad para comprar Mibanco, que era un banco enfocado a la microempresa con problemas de morosidad muy alta, y le transfieren los

bloques patrimoniales de Edyficar para consolidarla en una sola. Hoy en día, si no me equivoco, son el quinto banco más grande del país. Entonces, actualmente, Mibanco es el líder indiscutible del sector microfinanciero; su principal reto es el tema de cultura organizacional, porque el tema de proceso se va adecuando; el ex Mibanco y la gente de Edyficar constituyen el reto primordial, han venido limpiando cartera, están con una utilidad neta enorme, les ha ido bastante bien. Tampoco la tienen fácil para crecer igual que todos. El crecimiento en el primer semestre de la banca es negativo por las elecciones, por la desaceleración, o sea, todos estamos complicados y la parte de microfinanzas no es la excepción; pero yo creo que hoy en día Mibanco, de cara al futuro, tiene todo para seguir creciendo. No creo que siga comprando aún, porque necesita consolidarse.

Otros grupos económicos están comprando, justamente, aprovechando esta coyuntura y consolidándose. Tienes al Grupo Diviso, por ejemplo; ellos tenían Credinka y han comprado la Caja Cajamarca, si no me equivoco; compraron Financiera Nueva Visión también; entonces con eso están tomando parte del sur y parte del norte, y las están fusionando. También, tienes Edpyme Raíz que es del Grupo Solaris; es de una ONG española que en algún momento formó una ONG aquí en Perú; ellos acaban de comprar una caja rural y están negociando con una financiera, por lo que, igualmente, se hará un grupo más grande. Te das cuenta que se están posicionando y consolidando el sistema, porque es un sistema débil, complicado y con algunas instituciones con problemas. Por ello, el mercado estaba medio nervioso por estas entidades; pero en la medida que vayan comprando y consolidándose, esto va a mejorar y van a ser más competitivas también.

Entrevistador: Entendemos que en el sector ahora es momento de consolidarse, quitar la cartera pesada en vez de crecer y hacer adquisiciones. ¿Crees que es una buena estrategia según el contexto del sector adquirir una caja rural ahora que están muy

deterioradas, con un pasivo grande, con una carga pesada en morosidad o es preferible dejar que se vayan apagando solas?

Entrevistado: Depende. Cuando tú evalúas comprar una institución definitivamente la calidad de cartera es importante. Igual, cuando compras, van a haber créditos deteriorados adentro, por eso debes tener espalda financiera; debes tener un buen accionista que pueda fortalecer tu patrimonio. Para eso necesitas tener un ratio de capital global fuerte, tu ratio de solvencia, y para eso tienes que ya lo has venido fortaleciendo, capitalizando tus resultados o has recibido aportes. Todas estas entidades están reguladas por la SBS y es la primera que está buscando que se consoliden. Más que nada para evitar que estas entidades que están complicadas, con pérdidas o con algún deterioro y que no tienen buenas espaldas patrimoniales, no caigan; porque lo último que la SBS quiere es que una de esas entidades quiebre, por todo el ruido que se genera en el mercado. Entonces, antes de que eso pase va a decir: “Oye, conversen entre ustedes para ver quién te puede comprar”; o, a veces, toca las puertas y dice: “Mira esta caja se está vendiendo, ¿no estarías interesado? Inclusive, te puede apoyar un poco en términos de provisiones, pero cosas muy puntuales. Es un proceso de negociación que no necesariamente si tienes una cartera 20% o 30% deteriorada, ya tienes que entrar a ver si tienen provisiones o no. Pero, por otro lado, te puede dar coberturas en zonas donde tú no estás. Por ejemplo, yo estoy en el sur; sin embargo, esta caja opera en el norte, tiene agencias distribuidas por toda esa parte. Entonces, eso ya me evita toda una serie de trámites, de frente me da presencia en todas esas plazas y me hará crecer, y sabes que yo me doy cuenta que en dos o tres años le doy vuelta a esta operación. O si no ya es un tema de negociación, o tratar de hacer un intercambio de acciones entre una empresa y otra no necesariamente es negativo. Claro, tampoco la idea es comprar una organización que le va a destruir valor a tu institución; estamos hablando que eres una caja mediana y vas a entrar a comprar a alguien que tiene tu mismo tamaño o un poco más. Va a ser más complicado

prácticamente; imposible no. Ahí entras a comprar un poco más pequeña como lo que acaba de pasar con Edpyme Raíz, que ha comprado a Credichavín. Esta es mucho más chiquita con muchos problemas; sin embargo, tuvo todo un proceso de negociación, de limpieza de cartera, han venido trabajando entre ambos por un buen tiempo hasta tener la autorización de la SBS. No necesariamente es negativo, pero hay que tener cuidado; hay que evitar destruir valor a la entidad, pero puede ser favorable en algunos casos. Yo creo que hacia eso estamos apuntando hoy en día; lo último que quiere el regulador es que otra entidad adicional caiga finalmente.

Entrevistador: ¿Qué tan posible es que lleguen a trabajar realmente como una sola entidad, no fusionarse; pero sí que lleguen a alinearse al margen de lo que les plantee la FEPCMAC? Porque si trabajan de manera aislada pueden perder el enfoque frente al crecimiento de las demás. ¿En tu experiencia estás viendo si algunas cajas prefieren consolidarse y trabajar en equipo?

Entrevistado: La verdad es que más allá de la FEPCMAC y algunos proyectos que trabajan en común no lo veo, porque, finalmente, entre ellos son competidores; ellos compiten muchas veces por los mismos clientes. Como te decía, hoy en día, en Arequipa puedes tener a la Caja Municipal de Piura y está compitiendo contigo por los mismos clientes. No veo ni sé, actualmente, de algún proyecto respecto a lo que tú me estas mencionando; pero sí sé que trabajan en conjunto con la federación, justamente, para impulsar algunos proyectos o conversar con la SBS respecto a algunos requerimientos; o el cambio de la ley misma que quieren presentar al Congreso, para tratar de incorporar un socio estratégico, que hoy en día no lo pueden hacer. La ley no te lo permite, porque su socio estratégico no podría tener un asiento en el directorio. Entonces, eso las deja un poco vulnerables, ya que al final tienes a la municipalidad detrás como accionista y esta no tiene una partida destinada al fortalecimiento patrimonial de estas entidades; sino que más bien

espera los dividendos de estas entidades para hacer obras. Por eso, justamente, cuando vienen los problemas o algunos temas de solvencia, la municipalidad tiene que estar viendo si le aporta terrenos o si tienen inmuebles, pero son situaciones muy complejas. No tienen un soporte patrimonial fuerte y eso es, precisamente, la principal debilidad de las cajas municipales, y mientras no cambie, la ley no lo va a poder revertir.

Entrevistador: ¿Cuál crees que sea la principal fortaleza que las distingue y por la cual deberían seguir creciendo?

Entrevistado: Yo creo que la principal fortaleza es que conocen bien el modelo de negocio, ya están especializadas en eso. Tienen mucho tiempo haciéndolo, y son muy competitivas por ese lado; te hablo de la fuerza de ventas, de la estructura para evaluar un crédito a un microempresario. Es una fortaleza en la medida que no entren a otros segmentos, en una mediana o gran empresa que haga que tu crédito promedio empiece a ser más alto; mientras se sigan enfocando en microcrédito van a tener una cartera de créditos bastante atomizada, y con eso puedes manejar mejor el riesgo y la tasa también.

Esa fortaleza, a veces, por un tema de crecimiento tiene un exceso de caja y colocas créditos a mediana empresa o, gran empresa. Cuando uno o dos de estos clientes se te caen, te golpea fuertemente y eso es lo que ha pasado con algunas instituciones.

Entrevistador: ¿Tú crees que si tuvieran una gerencia única, en vez de una gerencia mancomunada, podrían mejorar su situación o ser más eficientes?, porque una cosa es tomar la decisión entre tres personas que hacerlo una sola.

Entrevistado: Yo creo que sí. Se manejarían mejor si tuvieran una cabeza. Hoy en día esa cabeza de cierta manera la hace el directorio; porque, en realidad, ellos son los que proponen, y esperan la aprobación del directorio donde tienen representantes de la municipalidad, de la minoría, de la cámara de comercio, hasta del clero.

Son puestos políticos. Cada vez que cambia el alcalde trata de poner a su gente dentro de la gerencia mancomunada, de hecho esto cada vez se ve menos. Ahora la SBS para evitar estas cosas ha venido poniendo requisitos mínimos que tienen que cumplir, ya sea para que seas director o para que seas gerente.

Primero, indica que haya rotación, justamente, te genera riesgos para cumplimiento de plan estratégico que tiene que tener una institución. Eso es lo primero y, en definitiva, hemos visto casos en los cuales no están necesariamente alineados, por ejemplo, el gerente de negocios con el gerente de ahorros. Entonces, qué pasa si el de ahorros empieza a captar mucho, pero el de negocios no está creciendo, no está colocando y no hay una buena comunicación, y hay un conflicto entre ambos. En la medida en la que tengas un directorio que los esté supervisando bien, no vas a tener problemas. Pero, en la actualidad, el directorio es más profesional de lo que solía ser, y sí suele hacerle más seguimiento a la gerencia mancomunada. Sí es una figura que, de hecho, debe cambiar.

Entrevistador: Otro tema importante que vimos es el uso de la billetera electrónica. Existen grandes casos de éxito en otros lados. Ahora están tratando de incluirlo en Perú, ya comenzaron a sacar publicidad que no había hace dos o tres meses. ¿Cómo lo ves? ¿Crees que es realmente una estrategia que vaya a calar?

Entrevistado: Bueno, es una oportunidad. En realidad, eso también te puede ayudar a mejorar tus indicadores de eficiencia, el nivel de gasto operativo; para las microfinancieras lo veo un poco más complicado en relación con la banca, por ejemplo. Usualmente, trabajas con quienes son más sofisticados, que tienen acceso a internet, utilizan un *smartphone* y todo lo demás. Entre los microempresarios —no te digo que no lo tengan, pero no en la misma medida—, yo sé que lo están impulsando, pues para ellos es importante. Hoy en día, en las microfinancieras, en las mismas cajas municipales, ustedes deben tener conocimiento que ellos no pueden manejar tarjetas de crédito; son solo préstamos personales, lo que es

consumo no revolvente o las cuentas de débito, tus cuentas de ahorros, tus cuentas corrientes. Eso conduce a que también el gasto operativo del manejo de las agencias y todo lo demás sea alto; porque todas las transacciones, prácticamente, las tienes que hacer ahí. Para desembolsar u obtener el préstamo, tienes que acercarte a la agencia; para hacer movimientos y tus tarjetas de débito, también; a lo único a lo que tienes acceso es a tu cajero, a veces, para sacar plata y punto. Entonces, esto si les va a ayudar un poco por el lado de bajar la carga operativa, pues es un beneficio para los clientes de las microfinancieras; pero creo que el reto es mayor debido a la banca que tiene otro tipo de clientes. Hay clientes que están acostumbrados y les gusta acercarse, aunque no creas, y no siempre depende de la ubicación; a veces, hay clientes que están en un pueblito muy alejado y es el mismo asesor el que tiene que ir, incluso, y cobrarles. En microfinancieras es así: un agricultor tiene media hora de viaje, a veces no tiene tiempo y no necesariamente todos tienen un *smartphone*; es un poco más complejo.

Entrevistador: En ese sentido, ¿tú crees que sería mejor, como tú dices, ir hacia ellos? Obviamente, las distancias son bastante fuertes en los pueblitos más alejados y lo que vimos es que las cajas se han posicionado de alguna manera, y están más cerca a todos estos pobladores que un banco no podría soportar por la infraestructura.

Entrevistado: Y no necesariamente lo hacen con agencias; ellos utilizan mucho las oficinas informativas compartidas con el Banco de la Nación. De forma usual, el Banco de la Nación sí tiene presencia en estos pueblos más alejados y tienen un *stand*, un sitio pequeño dentro del mismo Banco de la Nación; eso sí, hacen bastante. Respecto a lo de ir a visitar, generalmente, es difícil que lleguen a ir al punto de ir y cobrarle al microempresario que está alejado; pero han habido casos que se han dado.

Entrevistador: Y también se tienen los agentes corresponsales que fue algo que lo dieron los bancos y algunas cajas municipales ya lo están implementando.

Entrevistado: Las más grandes ya la están haciendo.

Entrevistador: Ya lo están implementando, porque lo puedes poner en el kiosko, en la bodeguita. Siempre en un pueblito hay esa bodeguita que tiene solo un teléfono o un medio de comunicación y ahí lo puedes implementar. Con la tecnología, solo necesitas un cable telefónico para poderte conectar al banco.

Entrevistado: Ahora son pocas las que lo están haciendo, pero sí están empezando con eso. La otra opción es la oficina informativa que tienen en el Banco de la Nación; a veces, lamentablemente, para crecer hoy en día y para hacer lo que tú hablas sobre inclusión financiera, tienes que ir a los pueblos más alejados. En las zonas urbanas o hasta periurbanas, ya están totalmente saturadas y ahí no vas a hacer inclusión, difícil.

Entrevistador: Y hasta podría ser esta una fortaleza de las cajas, son más accesibles.

Entrevistado: Lo que hacen hoy en día casi todas es que los asesores de negocios cuando van a evaluar ya tienen las *tablets*; entonces, en ese momento hacen una preevaluación de este potencial cliente y, en caso pase todos los filtros, estimo que lo asesoran para que pueda sacar el crédito directo con la caja, considerando que las distancias a veces son largas. En ese momento, le dices si califica o no califica; es mucho más rápido. En un negocio de microfinanzas, el asesor de negocio termina asesorando al microempresario, lo tiene que acompañar en todo el proceso y eso es parte fundamental del negocio. Lo que ha habido en años anteriores fue la rotación de asesores, que empezó a ser muy alta: una rotación de 35% anual de los asesores de negocios. Así, si tú tienes un microempresario al cual visita este asesor y le dice que su negocio puede crecer por aquí, yo te puedo financiar esto, vamos juntos, te estructura un préstamo que calce y, luego, a los seis meses ya no está; viene alguien que ni siquiera lo conoce, hereda la cartera. Eso es algo que también ha estado pasando y que hemos visto. Ya ha parado un poco por la desaceleración; la rotación ha disminuido, pero hasta hace dos años atrás era bastante alta y entre ellas mismas se jalaban los asesores de negocios. Ahora, son dos cosas en realidad; dicen que los asesores vienen con

malas prácticas de otras instituciones; o para que se formen ahí y sean un poco más baratos, empiezan a crear estas escuelas de negocios en donde ellos mismos los capacitan, los llevan al trabajo de campo y a los mejores los terminan contratando. Eso es algo que se está viendo bastante en las microfinancieras antes de entrar a competir por sueldo y jalarte a otras instituciones a los asesores.

Entrevistador: ¿O sea ellas mismas generan las escuelas de negocios?

Entrevistado: Claro, la gente que termina los institutos, tal vez universidades, generan escuelas de negocios; hacen un filtro previo a los interesados y tienen como seis meses porque es largo. Al final, son tres meses de capacitación, donde los gerentes te dan charlas en general, te enseñan cómo evaluar un crédito y, luego de eso, te ponen a hacer trabajo de campo con un asesor para que acompañe y luego tú tienes que salir a generar tu propia cartera; te prueban, los que pasan esos seis meses, los contratan. Eso están haciendo bastante.

Entrevistador: ¿Y si una Caja Municipal compra una Caja Rural no estaría desvirtuando el modelo de negocio, no habría mucho problema?

Entrevistado: Es el mismo modelo. Una caja rural, usualmente, coloca créditos a microempresas hacia pequeña empresa; al final es lo mismo. Lo único sería que una caja rural tiene a un privado como accionista mientras que la municipal tiene a la Municipalidad, pero como modelo de negocio es muy parecido, a menos que ya tenga un fin. Más que las cajas rurales tenemos a las Edpymes hoy en día, que más que entrar a financiar a microempresarios, financian un poco de crédito de consumo, tal vez, y entran a otro tipo de crédito. Pero las Cajas rurales en su mayoría son microempresa; tranquilamente puedes entrar y comprarte la cartera o la misma institución; sin embargo, para eso debes tener un ratio de solvencia fuerte y así nada más una Caja Municipal no lo tiene, por el accionista.

Entrevistador: En algo hemos coincidido. Nuestras principales dudas y temas para reforzar con tu experiencia nos permiten darle forma. Estaba leyendo nuestras conclusiones y es básicamente mantenernos en el *core* del negocio, fortalecer el tema de las capacitaciones, hacer que la gente sea más empleable; pero haciendo crecer a las propias cajas, porque de cierta manera van a ir mejorando y porque un banco se los va a querer jalar. Sin embargo, hay que tratar de ver alguna forma de retención con ellos para que se mantenga este vínculo que creemos es una de las fortalezas de las Cajas: haber llegado a las personas, llegar cara a cara; no ver el símbolo del logo, sino ver a la persona que te viene a atender, que va contigo, te acompaña; cuando tienes éxito también está al costado y cuando no, está para ayudarte a salir.

Entrevistado: Algo importante por considerar en las microfinancieras es que nunca debemos comparar los ratios de eficiencia con los bancos; porque hay gente que te dice que el banco es mucho más eficiente, tiene una carga operativa en relación a los ingresos financieros que está muy por debajo, pero el modelo del negocio es otro. Tú necesitas a esta gente, una fuerza intensiva de ejecutivos para poder colocar bien en este segmento; si no, no la vas a hacer bien y, por eso, es que la banca no le fue bien cuando quiso entrar, es otro chip. Creo que hay mejoras por el lado de las microfinancieras; en la actualidad, la mayoría todavía no tiene buenos indicadores de medición de rentabilidad por agencia, por ejemplo; eso es básico. Hay algunas cosas en donde se podrían hacer mejoras para esos indicadores; sin embargo, no comparándolo con un banco. El mismo Mibanco, siendo un banco, es un modelo de negocio distinto.

Apéndice B: Entrevista a Ramiro Arana Pacheco

Cargo: Gerente de Negocios de Caja Municipal de Huancayo

Medio: Presencial

Lugar: CENTRUM Católica

Fecha y hora: miércoles 09 de setiembre de 2016, 14:00

Entrevistador: Toda entidad financiera tiene un proceso establecido para el otorgamiento de créditos. En el caso de la Caja Municipal de Huancayo, ¿cuál es el proceso que han definido para el ofrecimiento de un crédito hasta su aprobación y desembolso?

Entrevistado: El proceso de venta y evaluación crediticia de la Caja Municipal de Huancayo inicia cuando el asesor de negocios hace un primer contacto con el cliente para explicarle el producto que más le conviene y que satisfaga su necesidad.

Entrevistador: ¿Qué pasa si el cliente se muestra indeciso?

Entrevistado: En esta etapa, se absuelven las dudas acerca del producto ofrecido y se le indican los beneficios que obtendrá con dicho producto. El asesor de negocios convence al cliente para que acceda al producto. Luego, se le solicita la documentación básica para la elaboración del expediente de crédito.

Entrevistador: ¿Qué otro requisito se necesita?

Entrevistado: El asesor de negocios procederá a levantar la información cuantitativa del movimiento comercial del negocio para que prepare el expediente y envíe la propuesta al área de créditos.

Entrevistador: ¿Qué proceso sigue el área de créditos?

Entrevistado: Procede a revisar la documentación presentada por el cliente y si se encuentra completo procede a la evaluación respectiva analizando la información financiera del cliente para que posteriormente emita el informe crediticio.

Entrevistador: ¿Qué proceso tiene cuando los documentos están incompletos?

Entrevistado: Procede a devolver el expediente al asesor para que lo presente completo.

Entrevistador: ¿Cuál es el siguiente paso luego de emitido el informe crediticio?

Entrevistado: Revisa el *score* del cliente y valida el reporte de riesgos. De ser conforme, procede a aprobar la solicitud. Por otro lado, de encontrarse una observación en el reporte procede a denegar la solicitud.

