

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Rurales de
Ahorro y Crédito en el Perú**

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

OTORGADO POR:

LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Ramiro Arana Pacheco

José Núñez Porras

Juan Ore Mego

David Velazco Infante

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, marzo 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a las siguientes personas:

A nuestras familias, por su comprensión, cariño y apoyo incondicional.

A nuestro profesor, Juan Manuel Aguilar, nuestro profundo agradecimiento por su constante apoyo que nos ha servido para culminar con éxito nuestro Trabajo de Investigación Final-Tesis.

A nuestros diferentes profesores de Centrum Católica, por la valiosa experiencia académica que contribuyó a nuestro desarrollo profesional y personal.

A nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes compartimos conocimientos en diversas temáticas desarrolladas en clase y una constante colaboración durante todo este tiempo de estudios.

Dedicatorias

A mi esposa, Julieta, y a mi hija, Adriana, por su apoyo invaluable y comprensión.

A mis padres, hermanos e hijos.

A Dios, por estar en mi vida cuidándome y dándome la fortaleza necesaria y una mención especial a mi madre, por ser la fuente de inspiración de mis logros. Asimismo, a mis hijos que son mi fuente de motivación para salir adelante.

Juan Oré

A mi esposa, Rosa, por su comprensión y apoyo incondicional y a mis hijas, Brenda y Jimena, que son la razón para mi superación personal y profesional. A Dina, mi madre, por inculcarme sus valores y enseñarme que los sacrificios tienen sus frutos.

David Velazco

Resumen Ejecutivo

Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú, conocidas como las CRAC, son instituciones pertenecientes al grupo de empresas de operaciones múltiples no bancarias, están reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y autorizadas a otorgar créditos y captar depósitos del público e iniciaron operaciones el año 1993. Las CRAC están atravesando una situación bastante difícil, con problemas en su modelo de negocios, han perdido identificación y ya no son exclusivamente rurales, además, sus indicadores de gestión presentan problemas y tienen poca participación de mercado en el sistema financiero nacional.

La elaboración del presente Plan Estratégico consistió en analizar y evaluar qué estrategias son relevantes para sacar a las CRAC de su complicada situación. Dicho documento para las CRAC ha sido proyectado al año 2025. La visión es “ser en el 2025, el sistema referente en contribuir al emprendimiento de negocios y mejora de la calidad de vida de clientes del sistema no bancario peruano y ser sosteniblemente rentable”. Para lograr la visión se han formulado cuatro objetivos a largo plazo, así como siete estrategias, de las cuales se han retenido cinco.

Asimismo, para lograr los objetivos a largo plazo se han definido ocho objetivos de corto plazo. Es importante mencionar que el plan estratégico formulado plantea una modificación de la estructura actual orgánica, a través de la creación de nuevas áreas que permitirán desarrollar las estrategias establecidas con la finalidad de lograr los objetivos planteados y una entidad que coordine los esfuerzos de las CRAC. La implementación del presente plan estratégico para las CRAC permitirá que se recuperen y sean rentables y responsables socialmente. Finalmente, se desea fortalecer y desarrollar el sector de las microfinanzas y colaborar con el crecimiento de la economía peruana, por lo que se recomienda la implementación del presente documento en el más breve plazo.

Abstract

The Rural Savings and Loan Associations in Peru, known as Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs), are institutions belonging to the group of multi transactions nonbank financial institutions. The CRACs are supervised by the Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Peruvian Banking Regulatory Agency, and authorized to grant credits and attract deposits from clients. The CRACs began their operations in 1993 and are currently facing very difficult economic times due to problems in their business model to the extent that they have lost their positioning into the market and are no longer exclusively rural institutions and their management indicators are showing performance problems and they have little market share into the national financial system.

The aim of developing this Strategic Plan is to analyze and evaluate the relevant strategies in order to the CRACs overcome their difficult economic times. This CRAC Strategic Plan has been designed and projected for year 2025. The vision is "CRAC to be in 2025 a referent system that may contribute to business entrepreneurship and improve the quality life of Peruvian clients being within the context of nonbank financial system and to be sustainably profitable".

In order to achieve the long-term objectives, eight short-term goals have been defined. It is important to mention that the proposed Strategic Plan suggests the current organizational structure should be changed by creating new areas that may develop the proposed strategies in order to achieve the outlined objectives and an entity to coordinate the efforts of the CRAC. The implementation of this strategic plan for the CRACs will allow they get through difficult economic situation and make them more profitable and socially responsible institutions. Finally, in order to strengthen and develop the microfinance sector and contribute to further growth and development of the Peruvian economy, it is strongly recommended this document to be implemented as soon as possible.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión	10
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.2 Potencial nacional.....	18
3.1.3 Principios cardinales.....	30
3.1.4 Influencia del análisis en las CRAC	33
3.2 Análisis competitivo del Perú	34
3.2.1 Condiciones de los factores	35
3.2.2 Condiciones de la demanda	36
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	39
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	40
3.2.5 Influencia del análisis en las CRAC	40

3.3 Análisis del entorno PESTE.....	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	44
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	46
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	49
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	50
3.5 Las CRAC y sus Competidores.....	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	52
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	53
3.5.4 Amenaza de los entrantes	54
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	54
3.6 Las CRAC y sus Referentes	56
3.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)	57
3.8 Conclusiones	60
Capítulo IV: La Evaluación Interna	61
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	61
4.1.1 Administración y gerencia (A)	61
4.1.2 Marketing y ventas (M)	64
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	67
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	69
4.1.5 Recursos Humanos (H).....	71
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	73
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	74

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3 Conclusiones	76
Capítulo V: Intereses de las CRAC y Objetivos a Largo Plazo.....	78
5.1 Intereses de las CRAC	78
5.2 Potencial de las CRAC.....	78
5.3 Principios Cardinales de las CRAC	79
5.4 Matriz de Intereses de las CRAC	82
5.5 Objetivos a Largo Plazo	83
5.6 Conclusiones	84
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	85
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	85
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	85
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	89
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	90
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	92
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	96
6.9 Matriz de Ética	96
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo	99
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	100
6.13 Conclusiones	100
Capítulo VII: La Puesta en Marcha Estratégica	102
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	102

7.2 Recursos Asignados a los OCP	104
7.3 Políticas de Cada Estrategia	105
7.4 Estructura de las CRAC	105
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	109
7.6 Recursos Humanos y Motivación	111
7.7 Gestión del Cambio	112
7.8 Conclusiones	112
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	114
8.1 Perspectivas de Control	114
8.1.1 Aprendizaje interno	114
8.1.2 Procesos	114
8.1.3 Clientes	114
8.1.4 Financiera	115
8.2 Tablero de Control Balanceado de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos.....	115
8.3 Conclusiones	115
Capítulo IX: Competitividad de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos	118
9.1 Análisis Competitivo de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos	118
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos	120
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos.....	122
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	123
9.5 Conclusiones	124
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	126
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	126

10.2 Conclusiones Finales.....	126
10.3 Recomendaciones Finales	127
10.4 Futuro de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.....	128
Referencias.....	131



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución del Número de Distritos con Acceso a Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero</i>	2
Tabla 2. <i>Características de Organizaciones Competidoras a las CRAC</i>	4
Tabla 3. <i>Créditos por CRAC</i>	5
Tabla 4. <i>Estructura de los Créditos según Tipo</i>	6
Tabla 5. <i>Depósitos por CRAC</i>	6
Tabla 6. <i>Estructura de los Depósitos según Tipo</i>	7
Tabla 7. <i>Indicadores de Rentabilidad</i>	8
Tabla 8. <i>Visión de las Cajas Rurales en el Sistema Financiero Peruano</i>	11
Tabla 9. <i>Misión de las Cajas Rurales en el Sistema Financiero Peruano</i>	12
Tabla 10. <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú</i>	18
Tabla 11. <i>Anuncios de Proyectos de Inversión Privada: 2015-2017</i>	22
Tabla 12. <i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2016</i>	36
Tabla 13. <i>Perú: Stock y Flujo de Empresas por Trimestre, 2013-2015</i>	39
Tabla 14. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	50
Tabla 15. <i>Sistema Financiero – Estructura Créditos</i>	56
Tabla 16. <i>Sistema Microfinanciero – Estructura Créditos</i>	56
Tabla 17. <i>Matriz de Perfil Competitivo de las CRAC</i>	59
Tabla 18. <i>Matriz de Perfil Referencial de las CRAC</i>	59
Tabla 19. <i>Créditos a la Microempresa 2015</i>	66
Tabla 20. <i>Créditos a la Pequeña Empresa 2015</i>	66
Tabla 21. <i>Análisis de Ratios Financieros del Sistema de CRAC</i>	70
Tabla 22. <i>Recursos Humanos de las CRAC (A diciembre 2015)</i>	72
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	76

Tabla 24. <i>Matriz de Intereses de las CRAC</i>	82
Tabla 25. <i>Matriz FODA para las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos</i>	86
Tabla 26. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno.</i> <i>Posición Estratégica Externa</i>	87
Tabla 27. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria.</i> <i>Posición Estratégica Externa</i>	88
Tabla 28. <i>Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera. Posición</i> <i>Estratégica Interna</i>	88
Tabla 29. <i>Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición</i> <i>Estratégica Externa</i>	88
Tabla 30. <i>Datos Matriz BCG del Sistema CRAC</i>	90
Tabla 31. <i>Matriz de Decisión de las CRAC</i>	93
Tabla 32. <i>Matriz MCPE para las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos</i>	95
Tabla 33. <i>Matriz de Rumelt</i>	97
Tabla 34. <i>Matriz de Ética</i>	97
Tabla 35. <i>Estrategias Retenidas y de Continuidad</i>	98
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	99
Tabla 37. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	101
Tabla 38. <i>Objetivos de Largo Plazo, Corto plazo y Plan de Acción</i>	106
Tabla 38. <i>Recursos Asignados</i>	107
Tabla 39. <i>Políticas de Cada Estrategia</i>	107
Tabla 40. <i>Tablero de Control Balanceado de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos</i>	116
Tabla 41. <i>Plan Estratégico Integral para las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos</i>	130

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mercado financiero peruano.	1
<i>Figura 2.</i> Distribución de créditos a la Mype y Consumo por tipo de empresa a diciembre 2015.....	3
<i>Figura 3.</i> Morosidad y cobertura en el sistema CRAC (A diciembre del 2015 – En términos porcentuales).	8
<i>Figura 4.</i> Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025 (En miles de habitantes).	20
<i>Figura 5.</i> Crecimiento del PBI 2015 (Variación porcentual).....	21
<i>Figura 6.</i> Inflación 2015.....	22
<i>Figura 7.</i> PBI según departamento año 2014 (Variación porcentual anual).	23
<i>Figura 8.</i> Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica, 2015.....	24
<i>Figura 9.</i> Saldo comercial, exportaciones e importaciones (US\$ millones).	24
<i>Figura 10.</i> The global competitiveness index 2015–2016, Perú.	26
<i>Figura 11.</i> Número de empleos generados por turismo (En millones).....	28
<i>Figura 12.</i> Crédito nominal del sistema bancario al sector privado en moneda nacional.	38
<i>Figura 13.</i> Crecimiento del PBI y la demanda interna.	38
<i>Figura 14.</i> Grado de especulación y de inversión en países de Latinoamérica ranking latinoamericano según Standard & Poor's.	42
<i>Figura 15.</i> La base de la pirámide en el Perú, estructura de ingresos 2013.	47
<i>Figura 16.</i> Costo de servicios financieros.	55
<i>Figura 17.</i> Gráfico radial de los factores clave de éxito en el sistema CRAC en el Perú.	58
<i>Figura 18.</i> Estructura organizacional de CRAC Prymera.	63
<i>Figura 19.</i> Esquema gráfico para los ratios del sistema CRAC.	71

<i>Figura 20.</i> Posición estratégica del sistema CRAC.....	89
<i>Figura 21.</i> Boston consulting group del sistema CRAC.	90
<i>Figura 22.</i> Matriz interna externa del sistema CRAC.	91
<i>Figura 23.</i> La matriz de la gran estrategia.	92
<i>Figura 24.</i> Nueva estructura de las CRAC.	110
<i>Figura 25.</i> Situación deseada de las CRAC al 2025.....	129



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 y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales; finalmente, los Objetivos a Largo Plazo (OLP) y los Objetivos a Corto Plazo (OCP). Además de estas tres etapas, existe una etapa final que presenta las conclusiones y recomendaciones. 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.

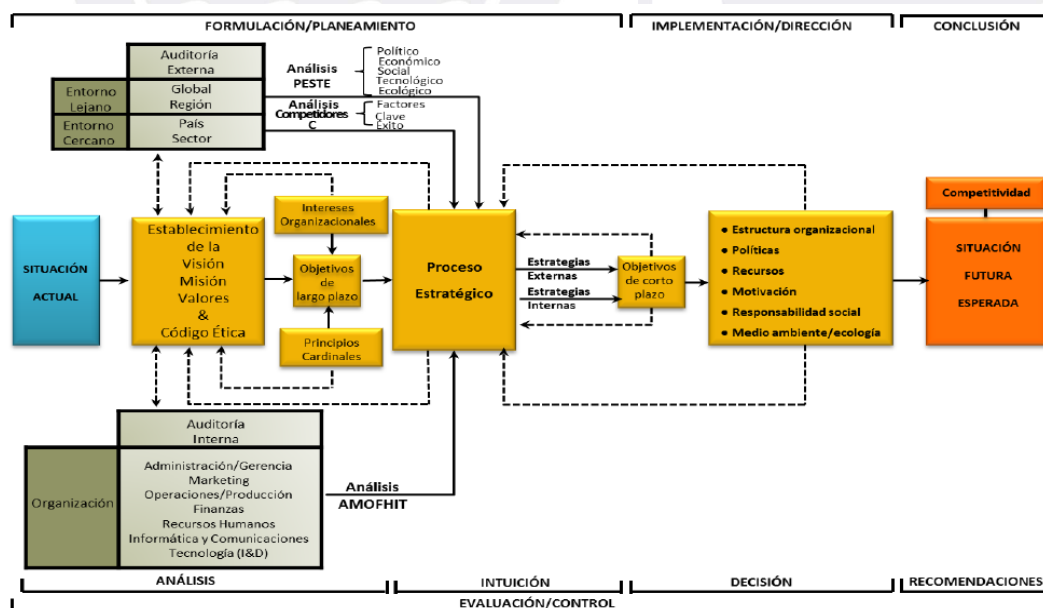


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, 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. Además, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). Del análisis PESTE se 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 claves, 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 claves 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 existentes entre dichas áreas. Se requiere y es crucial un análisis exhaustivo externo e interno 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 la organización intenta alcanzar 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, MEFE, 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).

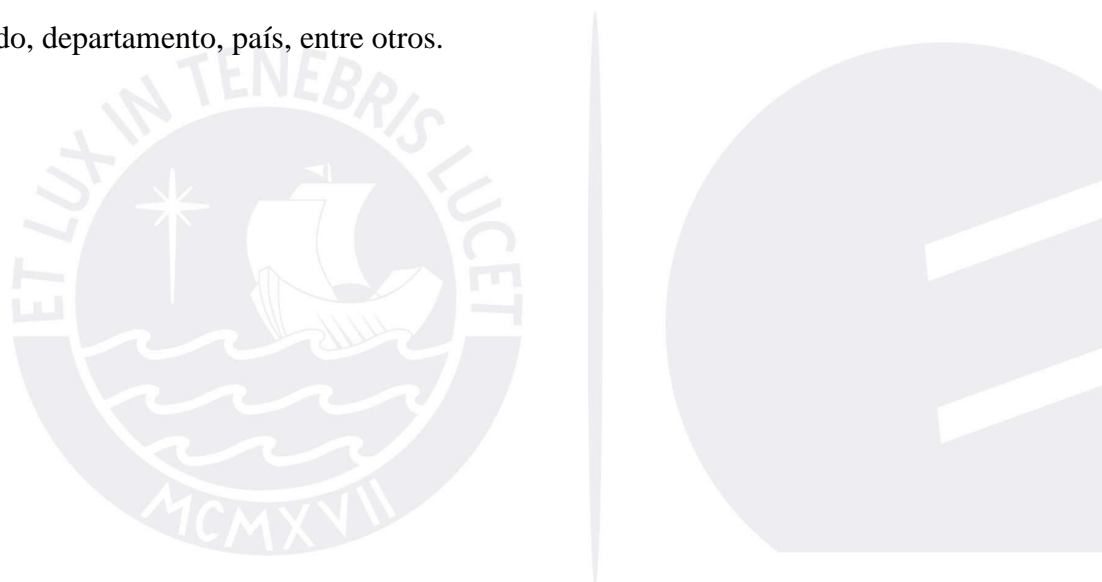
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas mediante 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 a 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 la selección de las estrategias.

Luego 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 llevar 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 utilizando 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 encuentren 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 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., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

1.1 Situación General

Las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos, en adelante las CRAC, son instituciones pertenecientes al grupo de empresas de operaciones múltiples no bancarias, reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), autorizadas a otorgar créditos y captar depósitos del público. Las CRAC nacieron por D.L 25612 en 1992, e iniciaron operaciones en 1993 con limitadas exigencias de capital mínimo y accionistas privados y fueron concebidas inicialmente como una respuesta frente a la liquidación de la Banca de Fomento Pública. Además, se orientaron a proveer servicios financieros a los segmentos de la población no atendidos por la Banca comercial, priorizando al sector rural.

Las CRAC forman parte del sistema financiero, el cual se define como el conjunto de instituciones encargadas de canalizar recursos monetarios de los agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios. La Figura 1 resume la participación de las entidades desde el punto de vista de la intermediación en el sistema financiero nacional.

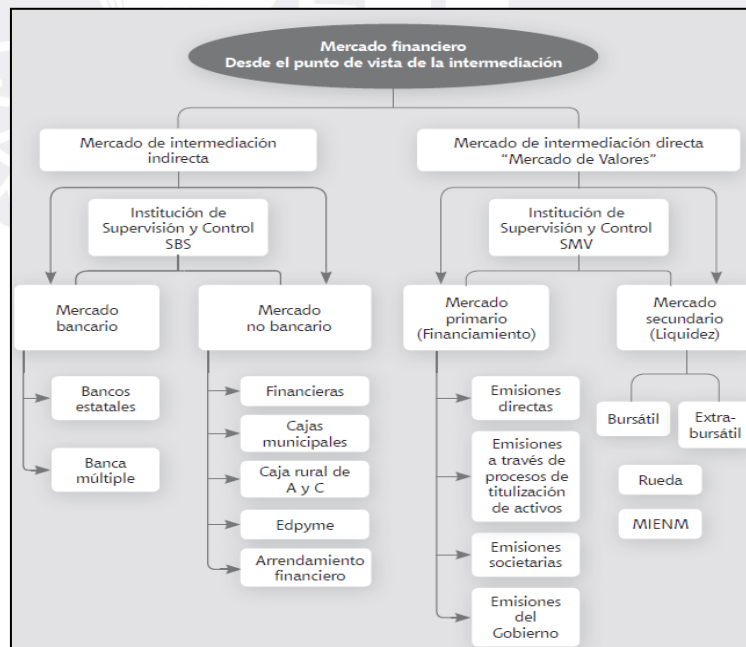


Figura 1. Mercado financiero peruano.

Tomado de "Sistema financiero peruano" por K. Rodríguez Román, 2012. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAELPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf

Asimismo, al estar las CRAC inmersas dentro del sistema no bancario -Ley General 26702 (2009)- se verán impactadas en su desempeño por el comportamiento del entorno macroeconómico a través de la aplicación de la política monetaria y política fiscal que ejecuta el Gobierno así como los choques internos y externos. Cabe indicar que el sistema financiero peruano no cubre con sus servicios al total de la población peruana (ver Tabla 1).

Tabla 1

Distribución del Número de Distritos con Acceso a Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del Sistema Financiero

Departamento	N° Distritos	Como porcentaje del número de distritos con presencia del SF							
		% Distritos con acceso a puntos de atención del SF1/		Distritos con un tipo de punto de atención		Distritos con dos tipos de punto de atención		Distritos con oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales 2/	
		dic-10	dic-15	dic-10	dic-15	dic-10	dic-15	dic-10	dic-15
Amazonas	84	25.00	39.29	61.90	60.61	9.52	18.18	28.57	21.21
Ancash	166	21.69	46.99	52.78	66.67	13.89	14.10	33.33	19.23
Apurímac	81	17.50	77.78	64.29	79.37	21.43	11.11	14.29	9.52
Arequipa	109	39.45	52.29	32.56	38.60	27.91	22.81	39.53	38.60
Ayacucho	117	16.96	52.14	73.68	68.85	-	19.67	26.32	11.48
Cajamarca	127	29.13	69.29	37.84	68.18	32.43	17.05	29.73	14.77
Callao	7	100.00	85.71	-	-	-	-	100.00	100.00
Cusco	111	27.78	71.17	46.67	64.56	6.67	13.92	46.67	21.52
Huancavelica	97	16.84	59.79	56.25	79.31	18.65	10.34	25.00	10.34
Huánuco	77	19.48	55.84	33.33	69.77	53.33	13.95	13.33	16.28
Ica	43	55.81	74.42	45.83	40.63	20.83	25.00	33.33	34.38
Junín	124	32.79	54.84	47.50	64.71	10.00	7.35	42.50	27.94
La Libertad	83	40.96	65.06	23.53	44.44	17.65	18.52	58.82	37.04
Lambayeque	38	81.58	89.47	19.35	26.47	35.48	20.59	45.16	52.94
Lima	171	44.44	51.46	18.42	22.73	19.74	18.18	61.84	59.09
Loreto	53	27.45	41.51	35.71	50.00	21.43	9.09	42.86	40.91
Madre de Dios	11	54.55	81.82	33.33	33.33	33.33	22.22	33.33	44.44
Moquegua	20	40.00	60.00	50.00	58.33	-	8.33	50.00	33.33
Pasco	29	48.28	79.31	28.57	34.78	28.57	30.43	42.86	34.78
Piura	65	64.06	98.46	36.59	45.31	29.27	25.00	34.15	29.69
Puno	109	19.27	73.39	52.38	72.50	14.29	15.00	33.33	12.50
San Martín	77	29.87	70.13	43.48	68.52	8.70	9.26	47.83	22.22
Tacna	27	40.74	44.44	45.45	25.00	27.27	25.00	27.27	50.00
Tumbes	13	61.54	92.31	50.00	66.67	-	-	50.00	33.33
Ucayali	17	40.00	70.59	16.67	50.00	33.33	8.33	50.00	41.67
Nacional	1856	32.34	61.53	38.72	57.18	20.03	15.94	41.25	26.88

Nota.1/ Los puntos de atención comprenden oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS). *2/* Número de puntos de atención (POS) operados por personas naturales o jurídicas que ofrecen determinadas operaciones, en representación y bajo la responsabilidad de la empresa del Sistema Financiero. Dichos cajeros funcionan en establecimientos diferentes de las empresas del Sistema Financiero. Tomado de "Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones," por la SBS, 2015b. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=49>).

Actualmente, las CRAC concentran el 0.18% de créditos y el 0.21% de depósitos del Sistema Financiero Nacional, participación que se fue reduciendo en los últimos años debido a la salida de instituciones de dicho sector, siendo el sistema más pequeño en comparación con la Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales y Edpymes (SBS, 2015). Las CRAC, viene incursionando durante los últimos años en el financiamiento a los sectores de la micro y pequeña empresa urbana, observándose que aplican una tecnología crediticia incipiente y deficiente frente a sus competidores, lo cual se traduce en indicadores financieros no del todo óptimo. Considerando la participación del sistema microfinanciero en la distribución de créditos a la Mype y consumo por tipo de empresa a diciembre 2015, se aprecia en la Figura 2 que dicha participación fue mínima en la selva oriente del país, evidenciándose en ella una oportunidad para captar la demanda insatisfecha de dicha región.

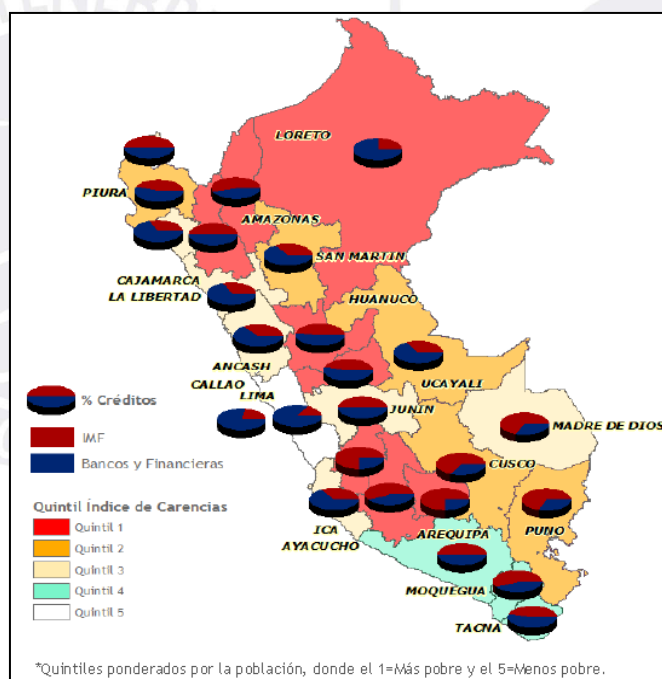


Figura 2. Distribución de créditos a la Mype y consumo por tipo de empresa a diciembre 2015.

Tomado de “Estadísticas de la SBS 2015,” Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015. (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Tabla 2 se presenta un cuadro comparativo de las principales diferencias en el modelo de negocios de los principales sistemas de microfinanzas formales no bancarios existentes en el Perú.

Tabla 2

Características de Organizaciones Competidoras a las CRAC

Característica	Cajas Rurales	Cajas Municipales	EDPYME's
Capital	Aportación de los socios en dinero, bienes o servicios. Se fija en el documento constitutivo.	Aportación de una Municipalidad Provincial en dinero y bienes. Se fija en el documento constitutivo.	Aportación de los socios en dinero, bienes o servicios. Se fija en el documento constitutivo.
Poder de decisión	La Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General con poder.	El único accionista es una Municipalidad Provincial, el Directorio y la Gerencia Mancomunada con poder.	La Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General con poder.
Clientes	Atención preferencial a agricultores, ganaderos, micro y pequeños empresarios, en zonas rurales.	Atención preferencial a micro y pequeños empresarios, en zonas urbanas.	Atención preferencial a micro y pequeños empresarios en zonas urbanas.
Red de atención	Cuenta con una red de agencias y oficinas informativas móviles como principales puntos de atención.	Cuenta con una red de agencias, cajeros corresponsales propios y alquilados y oficinas informativas como principales puntos de atención.	Cuenta con una red de agencias y oficinas informativas como principales puntos de atención.
Productos crediticios	Créditos agropecuarios, créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.	Créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.	Créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.
Principal garantía de crédito	Flujo de efectivo histórico del deudor.	Flujo de efectivo histórico del deudor y potencialmente garantías reales.	Flujo de efectivo histórico del deudor y potencialmente garantías reales.
Productos en ahorros	Imposibilitados captar depósitos a la vista, pero autorizados a captar depósitos de ahorro y a plazo fijo.	Imposibilitados de captar depósitos a la vista, pero autorizados a captar depósitos de ahorro y a plazo fijo.	Imposibilitados de captar depósitos del público.
Servicios colaterales	Prestan servicios de giros principalmente.	Prestan servicios de recaudación, cobranzas, giros, cambio de moneda y venta de seguros.	Prestan servicios de giros principalmente.
Fuerza de ventas	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.
Tasas pasivas	Siendo su principal fuente de fondeo, ofrecen tasas pasivas por encima del promedio del mercado.	Dependiendo de la necesidad de fondeo, ofrecen tasas pasivas similares al promedio del mercado financiero.	No aplica.
Tasas activas	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.
Tamaño del crédito	El crédito promedio es inferior a los reportados por las Cajas Municipales.	El crédito promedio se mantiene por debajo del promedio reportado en el sistema financiero.	El crédito promedio se mantiene por debajo del promedio reportado en el sistema financiero.
Fondeo	Su principal fondeo son las captaciones del público, seguido de adeudados.	Su principal fondeo son las captaciones del público, seguido de adeudados.	Su principal fuente de fondeo son los préstamos de entidades del sistema financiero.

Nota. Tomado de la página web de cada CRAC, Caja Municipal y Edpyme, 2015.

Colocaciones y Deudores. Las CRAC ofrecieron a sus clientes diversos productos crediticios, sus colocaciones netas totalizaron S/. 463,082 miles de millones de Nuevos Soles a diciembre del 2015, distribuidos en 87,596 deudores. El Sistema CRAC concentró el 0.18% de las colocaciones del Sistema Financiero Peruano, fue bastante inferior y muy pequeña su participación frente a las Cajas Municipales, Edpymes y Financieras, tal como se muestra en la Tabla 3 que detalla la participación de colocaciones de cada CRAC. Asimismo, la CRAC “Los Andes” fue la más grande en colocaciones, con solo S/. 152,449 miles de millones de Nuevos Soles; en comparación con las Cajas Municipales, se asemejó en tamaño a las más pequeña.

Tabla 3

Créditos por CRAC (a diciembre del 2015 – En miles de Nuevos Soles)

Empresas	Monto	Participación (%)	Deudores	Participación (%)
1 CRAC Prymera	118,409	25.57	15,550	17.75
2 CRAC Chavín	57,008	12.31	14,804	16.90
3 CRAC Sipán	43,124	9.31	9,815	11.20
4 CRAC Incasur	29,352	6.34	3,416	3.90
5 CRAC Cajamarca	49,978	10.79	6,493	7.41
6 CRAC Los Andes	152,449	32.92	34,755	39.68
7 CRAC del Centro	12,762	2.76	2,763	3.15
Total	463,082	100.00	87,596	100.00

Nota. Tomado de “Información Estadística de Cajas Rurales,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

El desenfoque que tuvieron las CRAC, desde sus comienzos hacia qué nichos de mercados atacar, condujo a que en los últimos años se enfocaran en colocar créditos destinados a clientes que son micros y pequeños empresarios. El 83.41% de los créditos otorgados por las CRAC se destinaron al financiamiento de microempresas y pequeñas empresas. La Tabla 4 muestra la composición por tipo de producto de las CRAC. El

problema de las CRAC no son las captaciones, su problema central es cómo lograr que las colocaciones sean rentables, que sí lo hacen otras entidades con las que compiten.

Tabla 4

Estructura de los Créditos según Tipo (a diciembre del 2015 – En porcentaje)

Concepto	CRAC Prymera	CRAC Chavín	CRAC Sipán	CRAC Incasur	CRAC Cajamarca	CRAC Los Andes	CRAC del Centro	Total CRAC
Créditos Corporativos	2.94	2.65	1.67	1.37	-	-	-	2.09
Créditos a Grandes Empresas	0.93	-	-	-	-	-	-	0.37
Créditos a Medianas Empresas	3.94	4.60	1.37	1.71	2.07	2.37	-	3.15
Créditos a Pequeñas Empresas	27.58	36.06	33.17	33.73	38.32	47.84	30.26	32.68
Créditos a Microempresas	55.96	45.14	53.26	50.14	46.15	31.04	55.87	50.72
Créditos de Consumo Revolventes	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos de Consumo No Revolventes	8.46	11.51	10.53	13.05	13.46	18.75	13.87	10.90
Créditos Hipotecarios	0.20	0.04	-	-	-	-	-	0.09

Nota. Tomado de "Información Estadística de Cajas Rurales," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

Captaciones y Depositantes. De manera similar, las CRAC están autorizadas a captar ahorros del público, sus depósitos totalizaron S/. 489,358 miles de millones de Nuevos Soles a diciembre del 2015 (ver Tabla 5), demostrando ser un sistema superavitario donde las captaciones superaron las colocaciones. Las CRAC contaron con 69,621 depositantes, concentrando el 0.21% de la cartera de depósitos del Sistema Financiero Peruano. Los depósitos de las CRAC están protegidos por el Fondo de Seguro de Depósitos.

Tabla 5

Depósitos por CRAC (A diciembre del 2015 – En miles de Nuevos Soles)

Empresas	Monto	Participación (%)	Depositantes	Participación (%)
1 CRAC Prymera	127,282	26.01	17,880	25.68
2 CRAC Chavín	83,716	17.11	6,251	8.98
3 CRAC Sipán	54,273	11.09	4,161	5.98
4 CRAC Incasur	28,441	5.81	11,120	15.97
5 CRAC Cajamarca	57,593	11.77	6,636	9.53
6 CRAC Los Andes	126,005	25.75	21,652	31.10
7 CRAC del Centro	12,049	2.46	1,921	2.76
Total	489,358	100.00	69,621	100.00

Nota. Tomado de "Información Estadística de Cajas Rurales," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

El 69.39% de las captaciones de las CRAC provinieron de depósitos a plazo fijo y también de CTS en un 20.64%, siendo los primeros su principal fuente de fondeo (ver Tabla 6). Cabe mencionar que estas entidades pagan fuertes intereses por captar, ya que la percepción de riesgos que se tienen de éstas es bastante alta por parte de los agentes económicos superavitarios. Del mismo modo, solo el 9.96% de sus captaciones fue ahorro corriente.

Tabla 6

Estructura de los Depósitos según Tipo (a diciembre del 2015 – En porcentaje)

Empresas	Depósitos de Ahorros	Depósitos a Plazo	Depósitos CTS
1 CRAC Prymera	3.49	64.17	32.35
2 CRAC Chavín	14.41	17.91	15.72
3 CRAC Sipán	14.99	10.51	11.15
4 CRAC Incasur	2.07	3.51	15.35
5 CRAC Cajamarca	28.40	10.56	7.80
6 CRAC Los Andes	29.72	30.83	6.73
7 CRAC del Centro	1.30	2.62	2.48
Total	9.96	69.39	20.64

Nota. Tomado de "Información Estadística de Cajas Rurales," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

Mora y Provisiones. Al periodo de análisis, el ratio de mora de las CRAC fue de 9.24% (ver Figura 3), siendo el subsistema con mayor problema de impago frente a la Banca Múltiple (2.54%), Empresas Financieras (5.65%), Cajas Municipales (5.96%) y las Edpymes (4.24%). Los índices más altos de mora en el sistema se enfocaron en los sectores de pequeñas empresas (11.84%) y microempresas (9.10%), casualmente los segmentos más atractivos para estas entidades. El incremento de la morosidad anteriormente señalada ha venido mermando la cobertura de la cartera deteriorada con provisiones, existe una relación inversa de estas variables, la misma que no llega a cubrir el 100%, exponiendo

consecuentemente su patrimonio. La Figura 3 muestra los últimos cinco años la tasa de morosidad y cobertura de cartera de las CRAC.

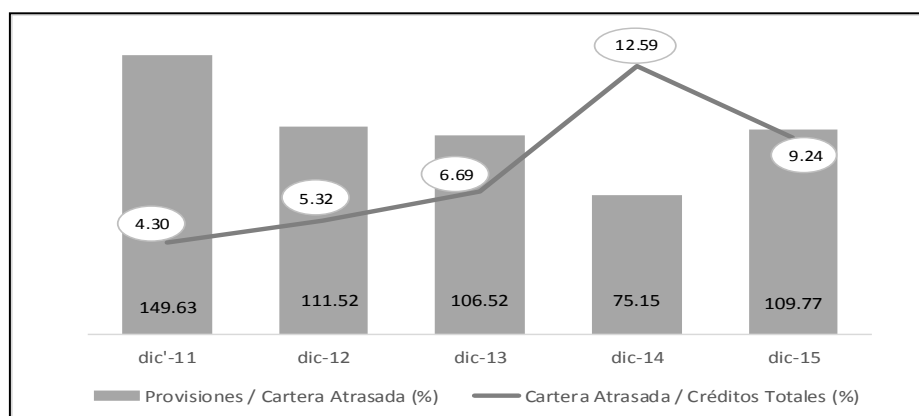


Figura 3. Morosidad y cobertura en el sistema CRAC (a diciembre del 2015 – En términos porcentuales).

Tomado de “Información Estadística de Cajas Rurales,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015

(<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

Rentabilidad. Tal como se ha venido observando a lo largo de los últimos tres años, a diciembre del 2015, el sistema de CRAC volvió a reportar resultados negativos (ver Tabla 7). Se puede distinguir a cinco CRAC -de las siete vigentes- con este problema, debido principalmente al deterioro considerable de la cartera de créditos. Se sabe que debido a los malos resultados que vienen reportando, las CRAC vienen tomando acciones como la reducción de las tasas pasivas, amortización de adeudados y reducción del tamaño del negocio, lo que implica recortes de personal, esto con la finalidad de iniciar colocaciones y captaciones con un nuevo método crediticio.

Tabla 7

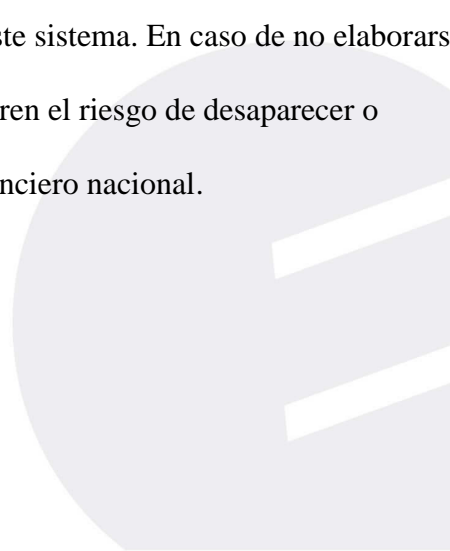
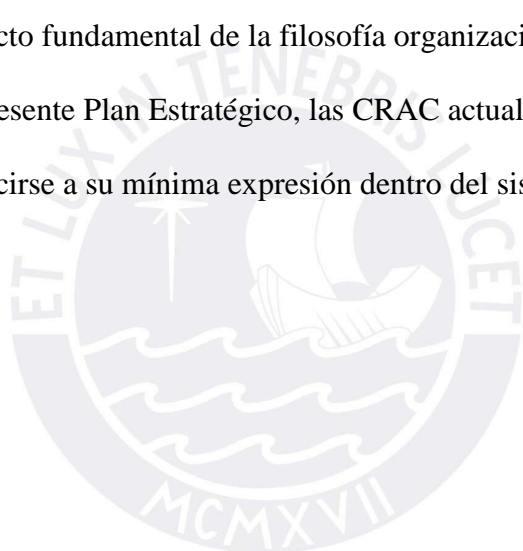
Indicadores de Rentabilidad (a diciembre del 2015)

	CRAC Cajamarca	CRAC Chavín	CRAC Sipán	CRAC Los Andes	CRAC Prymera	CRAC Incasur	CRAC del Centro	TOTAL CRAC
ROE (%)	5.51	-113.02	-14.32	4.52	-17.89	-6.57	-54.13	-9.67
ROA (%)	1.09	-8.39	-1.76	0.64	-2.47	-1.28	-25.66	-1.20

Nota. Tomado de “Información Estadística de Cajas Rurales,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

1.2 Conclusiones

La situación actual de las CRAC indica que los resultados no son satisfactorios debido a los altos niveles de mora, deficiente tecnología crediticia, incremento de provisiones, bajos márgenes de ganancias, dificultad para fortalecer el patrimonio y encontrar fuentes de fondeo barato, entre otros. No se están tomando las medidas adecuadas y según lo observado en los últimos años, las CRAC continúan sin cambiar de rumbo, por lo que ante un entorno cambiante es importante y necesario elaborar un plan estratégico que permita crear valor, definir y orientar nuevas estrategias con la finalidad de enfrentar diversos retos a lo largo del tiempo, motivo por el cual es de vital importancia definir los fundamentos estratégicos como aspecto fundamental de la filosofía organizacional de este sistema. En caso de no elaborarse el presente Plan Estratégico, las CRAC actualmente corren el riesgo de desaparecer o reducirse a su mínima expresión dentro del sistema financiero nacional.



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

2.1 Antecedentes

Luego de efectuar la revisión de la visión que plantean las CRAC, se observa que éstas no cumplen con las siete características que debe tener una visión (ver Tabla 8), revelando ciertos problemas en la forma de gestión de la Alta Dirección. Por otro lado, se realizó el mismo ejercicio con la misión de las distintas CRAC y se pudo confirmar que la formulación de estos planteamientos obedece más al cumplimiento de requerimientos de los entes supervisores, pero no se realizan con el propósito de tener herramientas o instrumentos que puedan guiar a las empresas en sus objetivos a largo plazo (ver Tabla 9).

Cabe mencionar que las CRAC que aún existen cuentan con un Departamento de Planeamiento, ya que la norma lo exige a través de la SBS, y en cada visita de inspección, el ente regulador exige que los planes estratégicos sean actualizados permanentemente, observando ante todo la forma de tenerlos, que el fondo de la elaboración y sustentación.

Se evaluó la visión y la misión de cada una de las CRAC, dicha información fue brindada por dichas instituciones y corresponde a lo enunciado en sus planes estratégicos. Sin embargo, cabe mencionar que carecen de los componentes que deben tener toda visión y misión. La elaboración de dicho documento es de carácter obligatorio, ya que el ente regulador lo exige a todas las instituciones que componen el sistema financiero peruano. En caso de no contar con dicho documento, se estará sujeto a sanciones.

2.2 Visión

Por lo que analizando y evaluando las visiones actuales de las CRAC, la visión propuesta es: ser en el 2025, el sistema referente en contribuir al emprendimiento de negocios y mejora de la calidad de vida de clientes del sistema no bancario peruano y ser sosteniblemente rentable.

Tabla 8

Visión de las Cajas Rurales en el Sistema Financiero Peruano

Empresas	Visión	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en un horizonte de tiempo	Proyectada a un alcance geográfico	Conocida por todos	Crea un sentido de urgencia	Idea clara y desarrolla: a dónde desea ir/llegar la organización
CRAC Los Andes	Ser el Banco Rural Líder del Perú.	Sí	No	No	Si	No	No	No
CRAC Prymera	Llegar a ser una Financiera rentable y eficiente, líder en calidad de servicio.	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí
CRAC Chavín	Al 2018, CRAC Chavín estará posicionada como la mejor oferta financiera de las áreas rurales y periurbanas, por sus productos innovadores y su buen desempeño institucional.	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
CRAC Cajamarca	Ser una entidad microfinanciera ordenada y competitiva que contribuya al crecimiento de nuestros clientes de las zonas urbanas y rurales en las regiones donde operamos.	Sí	No	No	Sí	No	No	No
CRAC Sipán	Somos reconocidos como una microfinanciera de alto desempeño, especializada en la región nor oriental peruana, con servicios financieros de calidad y personal motivado y comprometido.	No	No	No	Sí	No	Sí	No
CRAC Incasur	Ser una institución líder en el logro del bienestar del cliente a través del acceso a servicios financieros para la micro y pequeña empresa de una manera responsable.	Sí	Sí	No	No	No	No	No
CRAC del Centro	Ser una Caja competitiva e innovadora, sólida financieramente y reconocida por su atención de calidad y rapidez, a partir de los mejores colaboradores	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí

Nota. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Los Andes. Recuperado de <http://app.cajalosandes.pe/web/>. Tomado de “Visión y Misión” de: CRAC Prymera. Recuperado de <http://www.prymera.com.pe/>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Chavín. Recuperado de <https://credichavin.com/home.shtml>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Cajamarca. Recuperado de <http://www.cajacajamarca.com.pe/#>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Sipán. Recuperado de <http://www.cajasipan.com.pe/>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC del Centro. Recuperado de <http://cajacentro.com.pe/>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Incasur. Recuperado de <http://cajaincasur.com.pe/>.

Tabla 9

Misión de las Cajas Rurales en el Sistema Financiero Peruano

Empresas	Misión	Cliente - Consumidores	Productos: bienes o servicios	Mercados	Tecnologías	Objetivo: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía	Auto concepto	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
CRAC Los Andes	Somos el Socio Financiero que fomenta y fortalece el futuro de las familias rurales del Perú.	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí	No
CRAC Prymera	Impulsar el desarrollo y la mejoramiento de la calidad de vida de los emprendedores de la micro y pequeña empresa, atendiendo sus necesidades financieras con productos de calidad.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
CRAC Chavín	CRAC Chavín apoya el progreso sostenible de las familias emprendedoras de las áreas rurales y periurbanas, preferentemente mujeres, a través de servicios financieros que les permiten satisfacer sus necesidades y alcanzar sus sueños.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
CRAC Cajamarca	Somos una institución cajamarquina que atiende, preferentemente, las necesidades de ahorro y crédito de nuestros clientes emprendedores, brindando productos y servicios ajustados a sus necesidades.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
CRAC Sipán	Ofrecer servicios financieros que faciliten la inclusión financiera y el desarrollo de nuestros clientes.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	Sí	No
CRAC Incasur	Satisfacer las necesidades financieras de los micro y pequeños empresarios mediante productos y servicios accesibles y rentables, buscando una relación a largo plazo.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No
CRAC del Centro	Brindar soluciones financieras integrales, atención personalizada, comprometiéndonos con el desarrollo de iniciativas empresariales y personales, promoviendo el éxito y generando valor a nuestros clientes y grupos de interés.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí	Sí	No

Nota. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Los Andes. Recuperado de <http://app.cajalosandes.pe/web/>. Tomado de “Visión y Misión” de: CRAC Prymera. Recuperado de <http://www.prymera.com.pe/>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Chavín. Recuperado de <https://credichavin.com/home.shtml>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Cajamarca. Recuperado de <http://www.cajacajamarca.com.pe/#>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Sipán. Recuperado de <http://www.cajasipan.com.pe/>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC del Centro. Recuperado de <http://cajacentro.com.pe/>. Tomado de “Visión y Misión” de CRAC Incasur, Recuperado de <http://cajaincasur.com.pe/>.

2.3 Misión

Se puede evidenciar que la misión debe cumplir con las características fundamentales debido a que define a la organización, debe ser simple, clara y concisa, expresa y provee criterios para ayudar a la selección de la estrategia, relaciona la gestión operativa de la organización y transmite la responsabilidad social de la organización.

Por lo que analizando y evaluando las misiones actuales de las CRAC, la misión propuesta es: brindar acceso a servicios financieros de aquellos sectores no bancarizados, permitiéndoles ser parte del sistema financiero formal a través de servicios que satisfagan sus necesidades con tecnología y calidad de atención, con colaboradores comprometidos y motivados y sustentados en principios éticos y de alta responsabilidad social.

2.4 Valores

Los valores definidos para las CRAC son:

1. Compromiso: para lograr la identificación con la filosofía organizacional, así como actitudes y comportamientos positivos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
2. Respeto: relaciones armoniosas entre los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo en un ambiente de cordialidad y mostrando transparencia hacia todos los grupos de interés.
3. Empatía: para implementar mejoras continuas en los productos, servicios y procesos, siempre ponerse en el lugar de los clientes o cómo piensan ellos.
4. Integridad: para trabajar con ética profesional en forma honesta, disciplinada y con sentido de responsabilidad en el desempeño de las labores asignadas, generando confianza y seguridad.

2.5 Código de Ética

Las CRAC se comprometen a:

1. Las actividades de las CRAC se deben enmarcar según las exigencias de la normativa interna y externa.
2. Respeto por la confidencialidad de la información de los clientes.
3. Prevenir actos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
4. Equipar a sus colaboradores con las herramientas necesarias para el buen desempeño de estos con equidad.
5. Mejora continua en el desarrollo de productos con altos estándares de calidad.
6. Proporcionar al mercado y a la sociedad información veraz, clara y transparente, en el momento oportuno.
7. Cumplir con las obligaciones en los plazos y términos pactados.

2.6 Conclusiones

La visión y misión planteadas permitirán que las CRAC hacia el 2025 sean un sistema referente en el Sistema No Bancario Nacional, impulsando el emprendimiento y la inclusión financiera de los clientes rurales y urbanos, brindando el acceso a los servicios financieros con tecnología adecuada que satisfaga las necesidades financieras, impulsando la inclusión financiera, a través de un servicio de calidad con colaboradores comprometidos y sustentado en principios éticos y de alta responsabilidad social y sobre todo siendo rentables. Con lo anteriormente propuesto se puede resolver las necesidades de los potenciales clientes, incrementando su valor hacia la sociedad y disminuyendo la pobreza, y se puede lograr un equilibrio con la sociedad de responsabilidad social y sobre todo que las CRAC sean sostenibles en el tiempo.

Capítulo III: Evaluación Externa

A fin de continuar con la secuencia del proceso estratégico, la evaluación externa para las CRAC comprende los siguientes puntos como: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, (c) análisis del entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), (d) análisis de las fuerzas competitivas y (e) de los factores claves de éxito, según D'Alessio (2014). A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitió determinar las oportunidades y amenazas del entorno para las CRAC. Luego, se analizó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se identificaron a los principales competidores y se establecieron las estrategias necesarias para que las CRAC compitan de manera adecuada con el resto de las entidades del sistema financiero, lo cual se complementó con la Matriz de Perfil Referencial (MPR), secuencia señalada por D'Alessio (2014).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Se debe evaluar cómo aspectos del entorno lejano pueden constituir oportunidades y amenazas sobre la organización que se está analizando y desarrollando su planeamiento estratégico, según D'Alessio (2014). Sin embargo, como materia de estudio, se centra en los procesos mediante los cuales los Estados adaptan sus intereses nacionales a los de otros países. El análisis tridimensional de las naciones permite evaluar las relaciones existentes entre los países y cómo estos adaptan sus intereses. Hartmann, citado por D'Alessio (2014), en su *teoría tridimensional de las relaciones internacionales*, mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN (2011) estableció en el

Plan Bicentenario seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021, los cuales son los siguientes:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas, la estrategia para alcanzar este objetivo será implementar y difundir lo que el Estado firma para garantizar los derechos de las personas y todos los convenios que se hayan establecido al respecto a nivel internacional.
2. Oportunidades y accesos a los servicios, la acción estratégica para alcanzar este objetivo será articular todos los estamentos de la educación, ya sea básica, superior técnica y la universitaria, para mejorar y cimentar la competitividad del país.
3. Estado y gobernabilidad, que implica la articulación entre los distintos sectores y que los tres niveles de Gobierno sirvan verdaderamente al pueblo, fomentando y fortaleciendo la seguridad nacional. La reforma del Estado es un tema debatido hace años que siempre se encuentra sobre el tapete, pero que nunca llega a buen puerto, por los intereses en juego de los diversos estamentos del Estado.
4. Economía, competitividad y empleo, la estrategia para alcanzar este objetivo será promover e incrementar la inversión pública y como la privada, ambas son importantes, asimismo, concertar medidas para promover el desarrollo. Además, promover y fomentar la competitividad para el acceso al mercado interno y externo de los distintos sectores de la producción nacional.
5. Desarrollo regional e infraestructura, la estrategia para lograr este objetivo será orientar que la inversión pública de los gobiernos de la regiones refuerce la construcción de infraestructura y que articule complementariamente a la inversión privada, esto fortalecerá las actividades económicas que aumenten y diversifican las exportaciones y sobre todo que desarrollen el mercado interno, el fortalecimiento de la infraestructura incrementa la competitividad de un país.

6. Gestión de los recursos naturales y del medio ambiente, se requiere un enfoque integrado y también ecosistémico para aumentar la calidad de vida de los peruanos a largo plazo. El Estado debe jugar un papel preponderante para el logro de este objetivo y se requiere el fortalecimiento del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, los recursos naturales y el medio ambiente no son ilimitados. Una inadecuada gestión puede poner en riesgo la sustentabilidad del Perú y sus habitantes, disminuyendo la competitividad del país.

Además, de acuerdo al Ministerio de Defensa (MINDEF, 2005), el principal interés nacional del Perú es la defensa del país contra:

- Amenazas externas: (a) las que podrían incubarse si se intentan aplicar en Sudamérica doctrinas de seguridad incompatibles con la vigencia del derecho internacional, (b) las que podrían brotar de una crisis provocada por la escasez de recursos naturales de valor estratégico y (c) el terrorismo, narcotráfico y la delincuencia internacional.
- Amenazas internas: (a) grupos terroristas, (b) grupos radicales que generan la violencia social, (c) delincuencia común organizada, (d) narcotráfico, (e) depredación del medio ambiente y (f) corrupción.

Por lo tanto, en base a lo expuesto y considerando las relaciones internacionales que tenemos con nuestros vecinos, se ha distinguido el nivel de intensidad del interés con relación a otros países; con respecto a la competitividad y consolidación estratégica del país en Sudamérica, se compite principalmente con Chile, sobre todo en el sector minero por lograr un ambiente más atractivo para los capitales internacionales. “La disminución de la brecha competitiva entre nuestros países podría no ser conveniente para los intereses de Chile como nación” (Chang, 2010, p.156); por otro lado, “el tener como aliado económico a Chile, brindaría a ambos países un mayor poder de negociación frente a potencias económicas como

China en el tema minero (Indacochea, 2005, p. 49). Asimismo, la construcción de la Carretera Interoceánica representa una excelente oportunidad para la integración con Brasil, que es actualmente la mayor economía de Sudamérica, pues permitirá el acceso a nuevos mercados internacionales, así como el desarrollo económico de ambos pueblos (Indacochea, 2005, p.47). La matriz de intereses nacionales se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional	(Chile) (Ecuador) Bolivia	Brasil Colombia		
2. Lucha contra el narcotráfico	Estados Unidos Chile Colombia	Brasil Bolivia México		
3. Lucha contra el terrorismo	Estados Unidos Colombia Brasil	Bolivia Chile		
4. Autosuficiencia energética		Ecuador Colombia		
5. Sistema bancario		Bolivia Colombia Brasil Chile		
6. CRAC			Ecuador México Bolivia	
7. Diversificación productiva		Ecuador Colombia Bolivia		

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos, sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2015. México D.F., México: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2014), para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

Demográfico. El CEPLAN (2011) indicó que uno de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario era contar con una población de casi 33'000,000 de

peruanos, sin mucha pobreza extrema, sin mucho desempleo, poca desnutrición, bajo analfabetismo ni tanta mortalidad infantil. Según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2015a), la población del Perú para el 2050 será alrededor de 40'000,000 de habitantes. Según el INEI (2015a), en el Perú al año 2015, al mes de junio, hubo 31'151,000 habitantes y cada año la población se incrementó en 487,000 personas, con respecto al 2014, casi el 77% de la población peruana era urbana y un 23% rural, la población en el mundo habría alcanzado los 7,324'000,000.

Observando el pasado y las tendencias para la juventud peruana, el país les presenta otras perspectivas que en décadas pasadas consideradas las décadas perdidas. El actual modelo económico ha permitido incluir a bastantes jóvenes a la PEA. Nuestro país es relativamente joven a diferencia del continente europeo. Entre los años 1980 y el 2013, los jóvenes duplicaron en número de 4'774,371 a 8'283,188, según INEI (2013).

Por lo tanto, el Perú es un país bastante joven con potencial de crecimiento demográfico que podría hacer crecer su Producto Bruto Interno (PBI) frente a países como el vecino Chile, cuya tasa de natalidad es baja frente a nuestro país. Cabe mencionar que la tasa de natalidad ha venido disminuyendo en Perú debido al crecimiento económico y políticas del Estado en cuanto a métodos de planificación familiar. Asimismo, en la Figura 4 se muestra la tendencia de la población joven durante el periodo 1980-2025.

Geográfico. El Perú no es un país pequeño, tiene un territorio importante y es megadiverso, está muy bien ubicado en la zona central de América del Sur y está bañado por el Océano Pacífico.

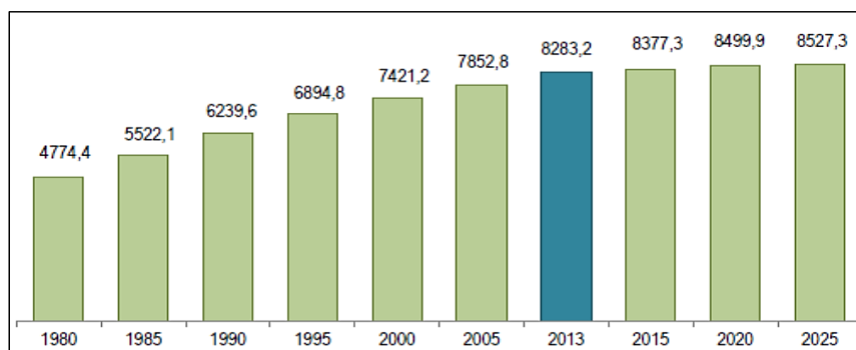


Figura 4. Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025 (En miles de habitantes).

Tomado de “Día mundial de la población,” por INEI, 2013

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf).

El Perú es un país andino porque lo atraviesa la Cordillera de los Andes, que de igual forma atraviesa tanto a Venezuela , Colombia , Ecuador, Bolivia, Chile y Argentina, a los cuales se les considera también países andinos. Debido a que el Océano Pacífico baña las costas peruanas, nuestro país se une al mercado más importante y de mayor crecimiento en el mundo como son los países del Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC). El Perú tiene una diversidad de climas que lo hace diferente a muchos países del mundo y sobre todo posee muchos recursos naturales, mineros y energéticos, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN, 2012a).

La ubicación estratégica de nuestro país le brinda una posición privilegiada y le permite comercializar con el país más fuerte del mundo que es los Estados Unidos, también con Brasil que es el gigante sudamericano. El Océano Pacífico le permite acceder a los mercados de los gigantes asiáticos, sin embargo, esto requiere que el Estado realice una fuerte inversión en infraestructura a fin de que el Perú sea competitivo y se le permita aprovechar las oportunidades que genera el comercio internacional.

El Perú tiene una extensión de 1'285,216 km², limita al norte con Ecuador y tiene una frontera de 1,529 km y Colombia con el que se tiene una extensión de frontera de 1,506 km, al este con Brasil se tiene la mayor extensión de frontera de 2,822 km, al sureste con Bolivia con 1,047 km de frontera y al sur con Chile con una frontera de 169 km, al oeste limita con el

Océano Pacífico. Nuestro país está dividido en tres regiones geográficas bien diferenciadas: costa, sierra, y selva. Debido a los microclimas existentes a lo largo y ancho de nuestro país, estos generan ventajas naturales como: es el primer productor de espárragos, harina y aceite de pescado y el segundo productor de cobre (PRO INVERSIÓN, 2012b). El *Libro Blanco de la Defensa Nacional del Ministerio de Defensa del Perú (2005)*, indicó que nuestro país cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que le otorgan una ventaja especial sobre otros países vecinos.

Económico. En términos macroeconómicos, el Perú presenta una buena performance respecto a las principales variables como el crecimiento del PBI, tal como se muestra en la Figura 5. Es así que la proyección para el 2015 fue de 3.10%, pero la economía cerró en 3.26%, siendo diciembre el mes de mayor crecimiento con un 6.39% y los sectores que más contribuyeron al PBI fueron minería e hidrocarburos con una expansión anual de 9.27%, específicamente el subsector minería metálica con 15.47%, mientras que el subsector hidrocarburos tuvo una variación de -11.47%, según señaló el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015a).

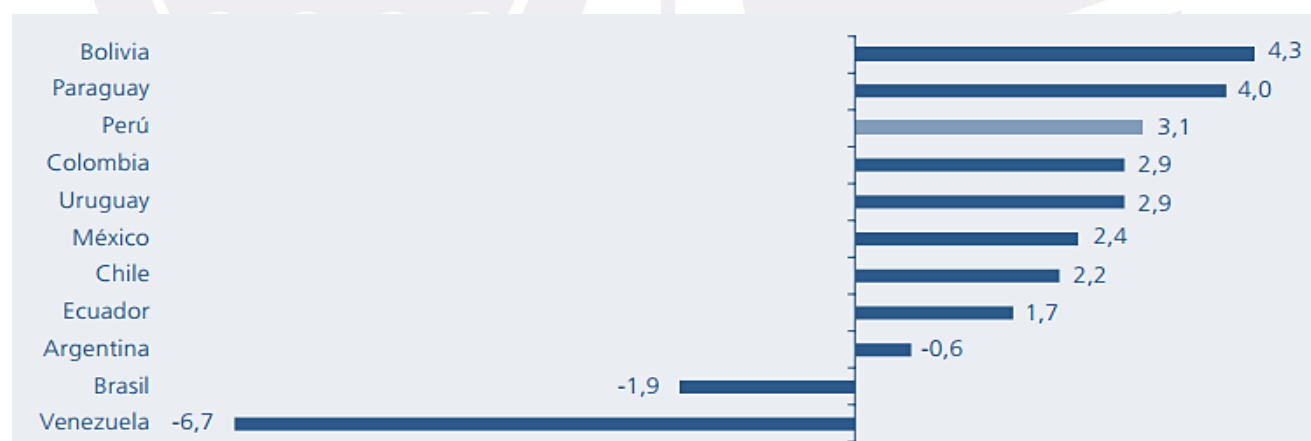


Figura 5. Crecimiento del PIB 2015 (Variación porcentual).

Tomado de "Reporte de Inflación," por BCRP, 2015a

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

La inflación estimada para el 2015 fue de 3.7%; después de México, es una de las más bajas de América Latina, aunque no se cumplió con el rango meta del BCRP en su

proyección de inflación 2014-2016, todavía es una inflación controlada en comparación con los países de la región (ver Figura 6). En la Tabla 11 se puede observar las proyecciones de inversiones en los sectores que van a contribuir con el crecimiento del PBI, destacando los sectores minería e hidrocarburos, pesca y manufactura (BCRP, 2016).

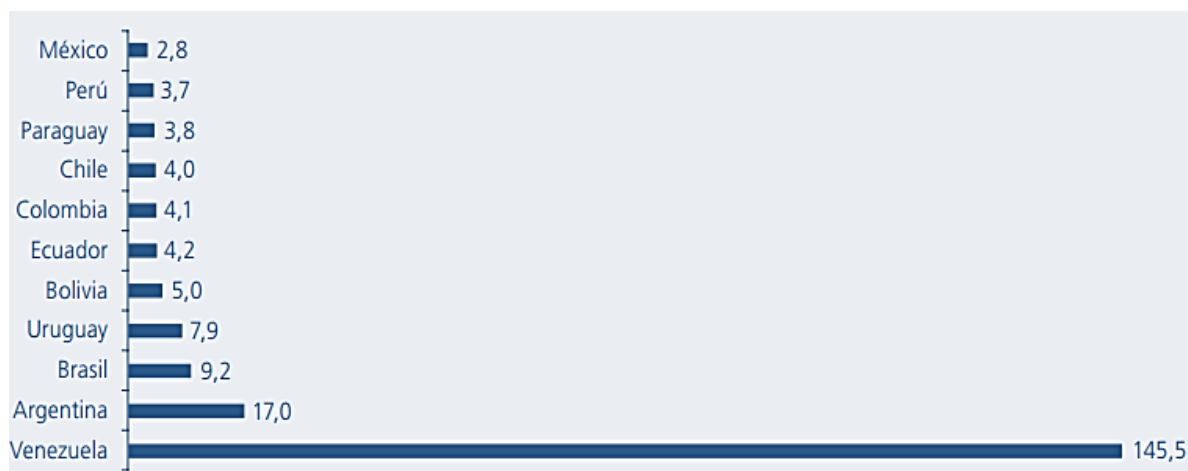


Figura 6. Inflación 2015.

Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2015a

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

Tabla 11 Anuncios de Proyectos de Inversión Privada: 2015-2017

Anuncios de Proyectos de Inversión Privada: 2015-2017 (Millones de US\$)

	Total Inversión	Número Proyectos
Minería	13,421	32
Hidrocarburos	6,996	21
Electricidad	4,967	35
Industrial	2,718	15
Infraestructura	4,404	24
Otros sectores	7,603	114
Total	40,109	241

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>).

A continuación, en la Figura 7 se muestra el crecimiento anual del PBI de cada Departamento o Región en el año 2014, el Departamento de Lima contribuyó al PBI nacional con un crecimiento del 3.9%. En el 2015, el comportamiento fue un poco más favorable a nivel nacional.

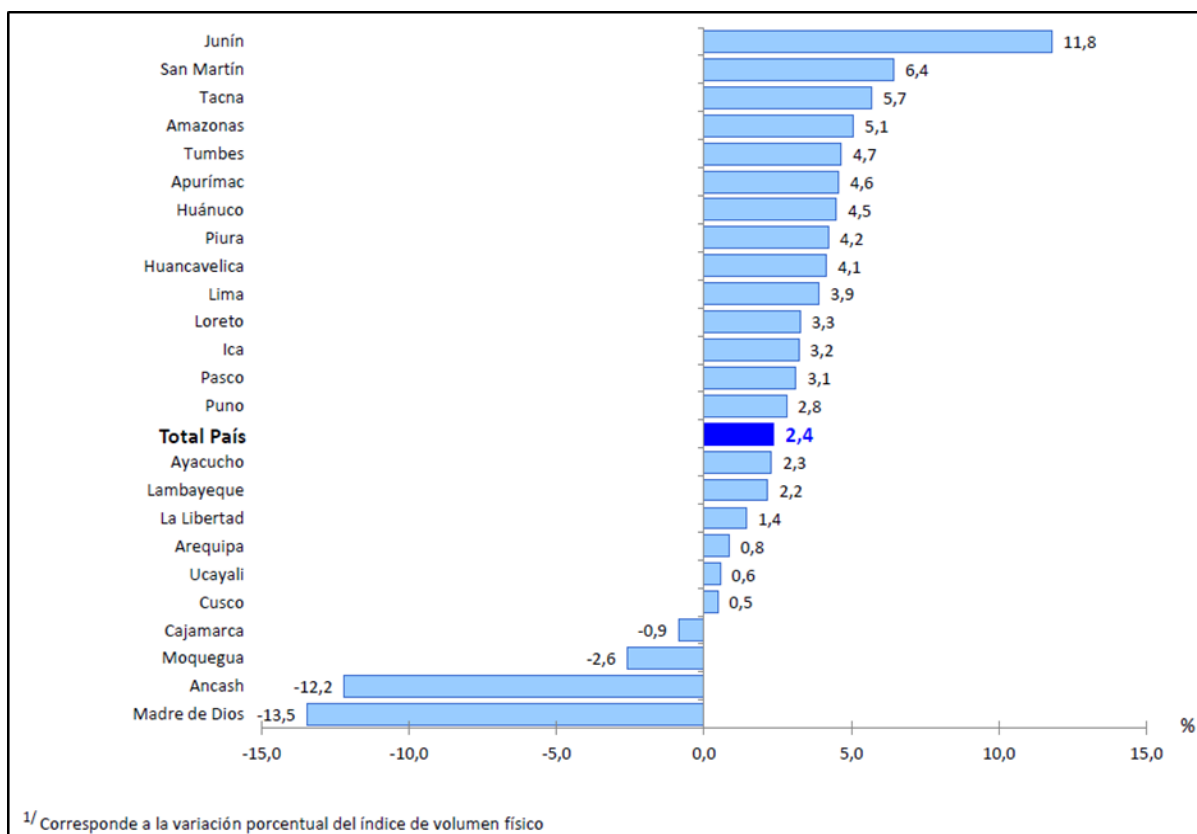


Figura 7. PBI según Departamento año 2014 (Variación porcentual anual). Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” por INEI, 2015b (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

Asimismo, se observa la contribución de los distintos sectores económicos al crecimiento del PBI nacional a octubre del 2015 (ver Figura 8), siendo el sector minero el que más contribuyó y continúa siendo importante para la economía del país, pese a veces en contra de esta actividad. En diciembre del 2015, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015), el saldo comercial con el mundo registró un superávit de US\$ 39'000,000, lo que representó una disminución en el saldo en 78% con respecto al superávit registrado en diciembre 2014 (US\$ 176'000,000). Por otra parte, el intercambio comercial registró una caída de 7% con respecto a diciembre 2014, totalizando US\$ 6'100,000. En el 2015 se registró un déficit comercial de US\$ 4'821,000, observándose un incremento del déficit de 36%, con respecto al registrado en el año 2014 (US\$ 3'542,000). Asimismo, el intercambio comercial cayó en 12% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de US\$ 71'312,000 (ver Figura 9).

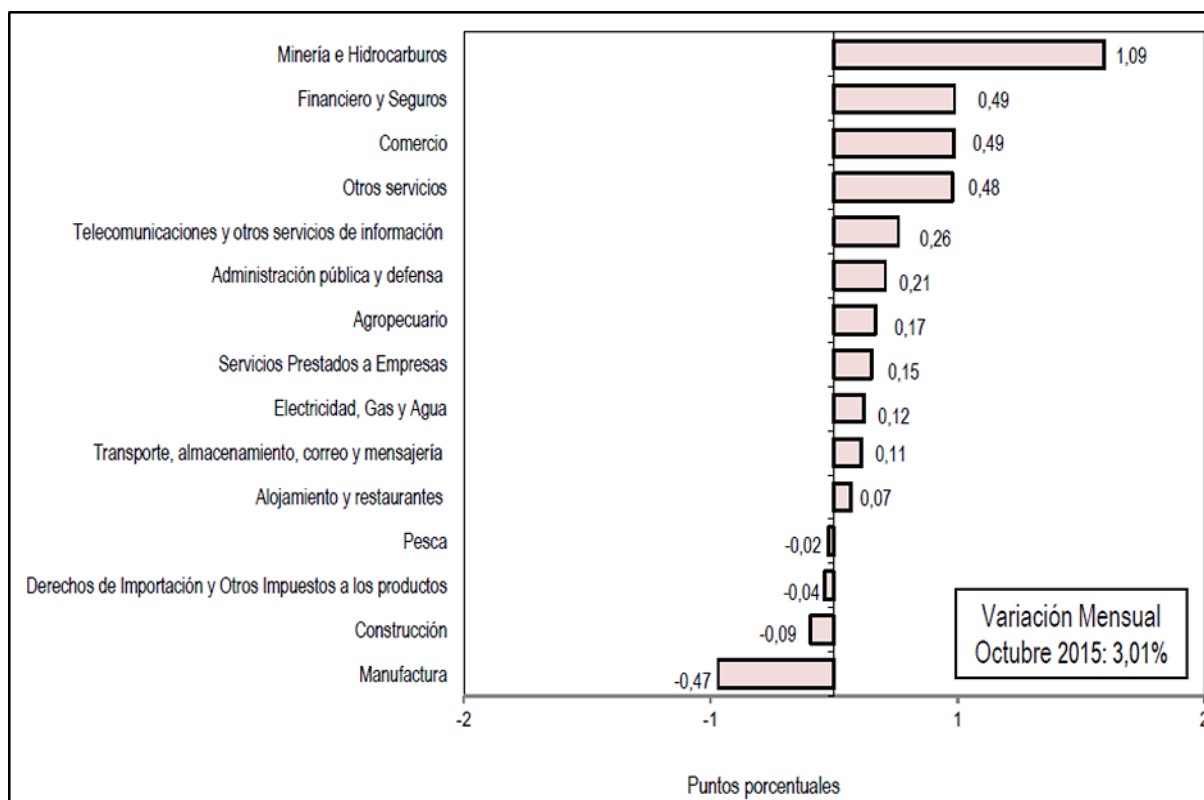


Figura 8. Contribución a la variación de la producción nacional, según actividad económica, 2015.

Tomado de “Producción Nacional Octubre 2015,” por INEI, 2015c (https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico12_produccion_oct2015.pdf).

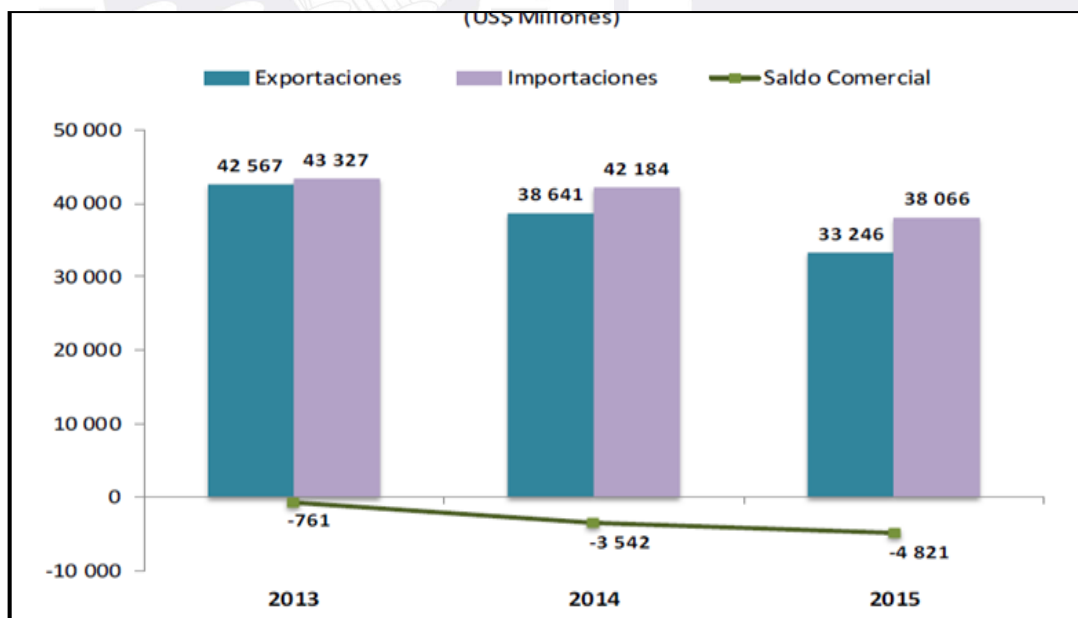


Figura 9. Saldo comercial, exportaciones e importaciones (US\$ millones).

Tomado de “Evolución del Saldo e Intercambio Comercial – Diciembre 2015,” por MINCETUR, 2015 (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)

Tecnológico y científico. Según el World Economic Forum (WEF, 2016), el Perú se encuentra en la posición 69 de entre 148 países desarrollados y en vías de desarrollo en la gestión, manejo y asimilación de la tecnología; asimismo, en la posición 116 en innovación, comprendiendo este último: (a) capacidad innovativa, (b) calidad de las instituciones de investigación científica, (c) inversión de las empresas en investigación y desarrollo e intercolaboración con las universidades, (d) disponibilidad de científicos e ingenieros y (e) número de patentes científicas por habitante. En la medida en que no se refuercen las falencias tecnológicas, las mejoras que se puedan lograr en productividad no serán sostenibles ni conducirán a la competitividad.

La incipiente infraestructura tiene que ser promovida con inversiones y tener efectos positivos en el crecimiento económico es un factor importante a considerar, ya que eleva la competitividad del país. Los países que presentan mayores gastos de inversión son los más competitivos, pero esto debe complementarse también con: (a) una mejora en la gestión del Gobierno, (b) innovación, (c) el uso sostenible de los recursos naturales y (d) el acceso a servicios de salud y educación. Según el World Economic Forum (WEF, 2016), en cuanto a infraestructura, el Perú se encuentra en el puesto 89, lo que evidencia que en este aspecto el país es muy deficiente en comparación con otros países de dicho ranking (ver Figura 10).

Si bien es cierto que nuestro país ha avanzado mucho en materia económica y eso es reconocido a nivel internacional, dicho avance no va de la mano con otros sectores de modo que permita afirmar que el Perú tiene un crecimiento que favorece a toda su población, todavía existe pobreza extrema, nuestra infraestructura es deficiente, no hay innovación, existe una percepción de que hay corrupción en el Gobierno, hay inequidad en el acceso a los servicios básicos.

Es importante que año a año el World Economic Forum (WEF) presente sus resultados y dichos resultados se encuentren a la vista de la clase gobernante y empresarial

del país con la finalidad de aplicar las estrategias y acciones que permitan que el Perú logre un crecimiento más armónico y competitivo.

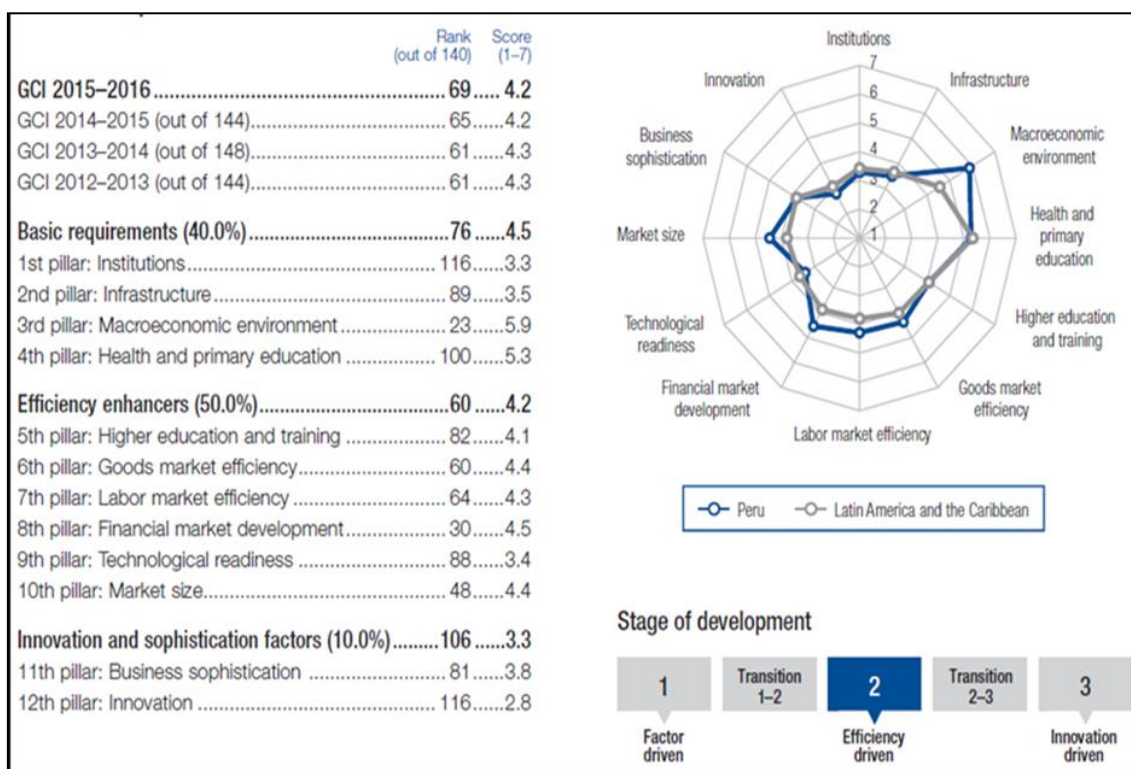


Figura 10. The global competitiveness index 2015–2016, Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015–2016,” por World Economic Forum [WEF], 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

La productividad laboral peruana siempre ha tenido un desempeño bajísimo, solo para tener una idea, está 10 veces por debajo de lo que muestran en promedio las economías más desarrolladas del mundo, según CEPLAN (2011). La ciencia, así como la tecnología son bastante limitadas y no cuentan con el apoyo del Gobierno ni de la empresa privada, lo que se traduce en escasa innovación productiva.

En nuestro país, un 23.5% de los hogares solo tiene acceso a internet, la parte urbana lo hace con una participación del 30.7% y la rural de 1.25%, según INEI (2016 a). Si el Estado no participa fomentando el uso de internet como punto de partida, muy poco puede hacer para conectar los hogares al mundo y fomentar el acceso a la tecnología y la innovación.

Histórico, psicológico y sociológico. De nuestro país surgió la cultura Inca y ésta ha dejado legados al mundo entero que se reflejan en grandes monumentos arqueológicos, uno de ellos es una de las maravillas del mundo, Machu Picchu, además, a lo largo y ancho de nuestro país se encuentran vestigios de los Incas. Culturas Preincas poblaron varios territorios del Antiguo Perú y forjaron en parte la identidad actual de nuestro país, esto se aprecia en la diversidad cultural que se refleja en varios lugares y territorios del Perú.

El Perú tiene un patrimonio histórico invaluable, gracias al legado de las culturas que poblaron el país hace miles de años, cuenta con varias ruinas arqueológicas que son visitadas anualmente por miles de turistas nacionales y extranjeros, siendo la más conocida Machu Picchu, localizada en la Región del Cusco. En el año 2015, Cusco recibió 1'862,900 turistas, 10.7% más que el año del 2014, además, otros Departamentos también registraron altas cifras, como Puno y Arequipa, que también están en la zona sur del país (Banco Central de Reserva del Perú - BCRP, 2016). El Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR, 2012) indicó que entre el año 2002 y 2012 arribaron al Perú 1'000,000 y 2'800,000 de turistas respectivamente, este incremento aporta 3.7% al PBI nacional. Por otro lado, el turismo peruano ha generado miles de puestos de trabajo y se proyecta que para el 2021 se crearán 1,274'000,00 de empleos, es decir, se incrementará un 15% la cifra actual (ver Figura 11).

En el aspecto social, que ya viene de muchos años atrás, entre los principales problemas más álgidos que afectan al Perú, se tiene la corrupción. El Perú ha retrocedido tres posiciones en el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) (Peñaranda, 2015) de la Organización Transparencia Internacional, ubicándose en el puesto 88 entre 168 países del mundo, este resultado corrobora lamentablemente la involución que en materia institucional está teniendo el país, pues al tema de la corrupción se suma el peligroso retroceso en seguridad ciudadana e imperio de la ley y estado de derecho, por mencionar los aspectos más

relevantes, señaló César Peñaranda, Director Ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2016).

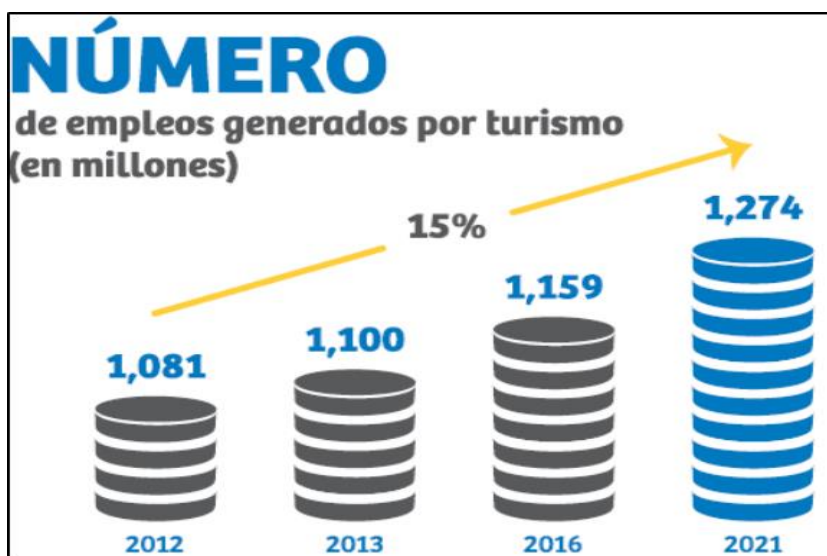


Figura 11. Número de empleos generados por turismo (En millones). Tomado de “Plan Estratégico Nacional De Turismo - PENTUR 2012 -2021,” por MINCETUR, 2013 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf).

El IPC es un indicador que se usa para fijar o graduar las percepciones sobre corrupción en el sector del estado, cuya elaboración se hace tomando a 12 fuentes de datos, entre las que figuran: la Calificación de Riesgo País de la Economist Intelligence Unit, Marcador de Competitividad Global del IMD, Índice de Estado de Derecho del World Justice Project, Encuesta de Opinión Ejecutiva (EOE, 2015) del Foro Económico Mundial, entre otras. La data obtenida se estandariza a través de una escala de 0 a 100, donde el valor 0 equivale a la categoría más alta de percepción de corrupción y el valor 100 implica el nivel más bajo de percepción de corrupción. En relación al puntaje, el IPC del Perú alcanzo 36, producto que lo hace retroceder dos puntos en balance al 2014, según el informe de Transparencia Internacional (Peñaranda, 2016).

Nuestro país por octavo año consecutivo obtuvo el primer puesto en el ranking global entre 55 economías emergentes que brindan el mejor contexto para las microfinanzas, según el *Ranking Microscopio Global 2015: Análisis del entorno para la inclusión financiera*,

dado a conocer por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2015). Asimismo, el Perú alcanzó un puntaje de 90 sobre 100, seguido por Colombia y Filipinas, manteniendo su liderazgo gracias a su avanzado marco legal y regulatorio, así como por su competitividad en el sector de las microfinanzas (BID, 2015).

Nuestro país siempre se ha caracterizado sociológicamente por ser informal, cabe mencionar que en el país existen más de 5'2000,000 de unidades de micro y pequeñas empresas, de las cuales son informales casi el 85%, según la Sociedad de Comercio Exterior (Comex-Perú, 2014, 15 de julio); por lo tanto, existe un margen amplio para aumentar la penetración financiera, no todos acceden a los servicios financieros en comparación con otros países de la región, como Chile y Colombia, el grado de bancarización aún es bajo en el país y no supera el 40%.

Organizacional y administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, según Congreso de la República del Perú (1993). El Estado es uno e indivisible, su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza bajo el principio de la separación de poderes (Portal del Estado Peruano, 2012).

Nuestro país tiene un gobierno que se conforma por tres Poderes independientes: (a) el Ejecutivo, (b) el Legislativo y (c) el Judicial. Según el artículo N° 189 de la Constitución Política del Perú, el territorio peruano está configurado territorialmente por regiones, departamentos y distritos, por lo que se tienen y organizan los distintos gobiernos a nivel nacional, regional y local (Congreso de la República, 1993). Cabe indicar que en el territorio peruano existen 24 departamentos, una provincia constitucional, 195 provincias y 1638 distritos (Congreso de la República, 1993).

Militar. El Perú viene manejando hace buen tiempo una doctrina para desarrollar una política de seguridad en el ámbito americano y siempre promover una política de paz y seguridad en el ámbito sudamericano. Históricamente, no ha sido un país belicista, sin

embargo, ha estado inmerso en conflictos con sus vecinos. Además, se preocupa por generar un sistema de seguridad entre los países que permita evitar conflictos entre los países vecinos, para reducir los gastos en armamentismo y poder reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, consolidar una zona de paz latinoamericana y que contribuya a un clima de paz y seguridad mundial, según refirió el CEPLAN (2011). Cabe mencionar que el Perú en los últimos tres años ha realizado importantes gastos militares, comparado con los gobiernos anteriores.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2014), los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno:

Influencia de terceras partes. Nuestro país no puede estar ajeno a lo que sucede en el mundo, la globalización ha afectado los diferentes sectores productivos de nuestra economía y también desde el punto de vista social, esto no solo ha sucedido en el Perú sino en todo el mundo. La globalización y la apertura de mercados ha cambiado el rumbo de nuestro país, la tecnología ha llegado proveniente de diferentes lugares, lo que ha producido avances en todos los sectores de la economía, los clientes se han visto favorecidos y se ha incrementado la productividad, son pocos los países en el mundo que no comercializan. La influencia de otros países es inevitable ahora más que nunca sobre el nuestro. En lo económico, el Perú está sufriendo una desaceleración económica por la reducción de los precios de los metales, como el cobre y otros metales, dada la influencia de China, por ejemplo, sobre los productos básicos de exportación, ya que es uno de los principales compradores y cuyos efectos se reflejan en la balanza comercial.

Gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales firmados, los principales mercados del mundo pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que el Perú produce y exporta, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2016). El Perú ha

firmado una serie de acuerdos con las principales economías del mundo: Estados Unidos, Unión Europea, Chile, China, Corea y Japón, Canadá, México, Tailandia y Singapur, entre otras. Con el transcurrir del tiempo es probable que se incremente la lista de países con los que se suscribirán más TLC, el Perú es una economía abierta, desde el 2010 se inició la negociación del Trans Pacific Partnership (TPP) entre el Perú y los países de la Cuenca del Pacífico que ya tienen TLC con los EE.UU, firmado por el Perú en este año y se espera que entre en vigencia recién el 2018, ya que requiere ser aprobado por los 12 países integrantes de dicho Acuerdo (Posada, 2016).

Una actividad como el sector turístico está siendo identificado como una de las principales ocupaciones económicas del Perú y es la industria sin chimeneas, la contribución al PBI peruano es mayor que el de años anteriores y por su choque positivo en la generación de divisas y su progresivo aporte al empleo directo e indirecto, expresamente en los sectores de la micro y pequeña empresa. Desde el año 1990 hasta el 2015, el turismo ha cambiado muchísimo, en los 90, recién comenzaba a llegar un número apreciable de turistas, lo cual ha desarrollado en los últimos 25 años, en los años 90 se estaba entre los 450,000 o 500,000 de turistas receptivos, a inicios del año 2000 fueron un 1'500,000 y en la actualidad ya se superó los 3'000,000, señaló el Presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), Jochamowitz (2015, 31 de julio). En el 2015, el aporte directo del turismo al PBI nacional fue del 3.75% con una cifra de 17.98 miles de millones de Nuevos Soles, con soles constante del año base 2007, conforme el Observatorio Turístico del Perú de la Universidad San Martín de Porres (2016).

Lazos pasados y presentes. Desde mucho tiempo atrás, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador, actualmente ya superados, y Chile. Actualmente, el problema -que ya se viene superando- es con Chile, con quien se tuvo un litigio en la Corte Internacional de Justicia de La Haya referente al tema marítimo, ya resuelto. Cabe mencionar que a pesar de

estas diferencias, se constituyó un nuevo bloque latinoamericano entre Colombia, Chile, Perú y México, formando la Alianza del Pacífico, estos tipos de integración permiten disminuir las tensiones, especialmente con los países fronterizos, ya que se producen fuertes vinculaciones comerciales y económicas.

Contrabalance de los intereses. En la actualidad, la delimitación de la frontera marítima con Chile fue la última controversia limítrofe en la agenda del Perú, habiéndose solucionado en la Corte Internacional de la Haya, sin embargo, el país vecino arguye un problema adicional en la parte terrestre con argumentos nada convincentes. Si bien es cierto, este diferendo marítimo entre Perú y Chile ya está cerrado, se espera solucionar este incidente en cuanto a cerrar la frontera terrestre y concentrar los esfuerzos en lograr un crecimiento sostenido que tenga como resultado favorecer y beneficiar a la población para lograr una relación armoniosa y de cooperación entre Perú y Chile, tal como se observa en el ámbito económico.

Con Ecuador, las relaciones son buenas después del cierre definitivo de la frontera y se tiene tratados de cooperación especialmente que afectan las zonas de fronteras de ambos países. No se tiene tampoco problemas con Colombia, Brasil ni Bolivia, con los que se conserva buenas relaciones e intereses, conviene que nuestro país continúe incrementando su producto bruto interno a fin de que tenga una buena posición frente a sus vecinos y competidores.

Conservación de los enemigos. Es importante conservar siempre a los enemigos a fin de que el país no se descuide y esté siempre pendiente a fin de aprovechar oportunamente el potencial que posee. Las guerras han pasado de moda y lo que ahora prima es la rivalidad de los países como nosotros para generar un contexto adecuado para atraer inversiones. Nuestro país ha tenido un crecimiento importante, sin embargo, para mantenerlo debe ser atractivo hacia el exterior.

Con Chile se compite para ofrecer salida a las mercancías bolivianas, con Chile se compite para atraer inversiones para la minería, con Chile se compite en la parte agroindustrial y en otros campos, así como con otros países limítrofes. Históricamente, el Perú ha tenido problemas limítrofes con Ecuador y Chile. El objetivo no es ganar o perder enemigos; desde el punto de vista estratégico, es conservarlos para fomentar la integración y la competitividad en el actual contexto de globalización.

3.1.4 Influencia del análisis en las CRAC

Actualmente, existe un escenario propicio para el desarrollo de las microfinanzas en el Perú. Por un lado, el buen desenvolvimiento económico del Perú hace que el ingreso per cápita se incremente pese a lo observado en el contexto internacional en los últimos tres años, donde países vecinos se están contrayendo, así como el incremento de la Población Económicamente Activa, la disminución sostenida de la pobreza, el bajo grado de penetración financiera, la ubicación geográfica, entre otros, hacen del Perú uno de los países propicios para el desarrollo de servicios financieros y por ende, el desarrollo de las microfinanzas, cuyo entorno ubica al país en primer puesto en los últimos ocho años a nivel mundial, según BID (2015).

El bajo grado de penetración financiera en el contexto que se desarrolla brinda buenas oportunidades a las CRAC de incrementar su participación de mercado, lo que tienen que hacer estas entidades no es luchar contra entidades más grandes en la captación de nuevos clientes, especialmente los de créditos, sino ser el primer vehículo para la inclusión financiera.

Lo mejores referentes de microfinanzas se encuentran en el Perú, no por algo las empresas microfinancieras peruanas son reconocidas internacionalmente por el entorno de competencia que se desarrolla en el país, considerando a los países emergentes en el mundo.

3.2 Análisis competitivo del Perú

A continuación, mencionamos los puntos de vista del experto en temas de competitividad, Porter en el CADE 2010 indicó que los puntos débiles del país son la seguridad, corrupción, salud y educación; estos son los aspectos que tienen que ser mejorados. Porter aclaró que un país es más competitivo mientras es más productivo, además, refirió que el Perú debe incrementar la competitividad y contar con una visión estratégica en materia económica que tenga entre sus principales objetivos el desarrollo de las regiones. Este punto es importante para las CRAC, ya que deben aumentar su productividad y diversificar el desarrollo y generar riqueza en las regiones que no tienen atención, el economista de Harvard indicó que se debe establecer objetivos para los próximos 10 años. El Perú -según Porter- tiene la oportunidad de convertirse en un hub para el comercio entre Latinoamérica, Norteamérica y Asia.

Previamente colocaremos nuestra atención en las posiciones que ocupan varios sectores económicos dentro de nuestra economía nacional, para ello tomaremos información de la *The Competitiveness Report* del WEF (2016), del Banco Mundial, se mencionó la caída del Perú de cuatro posiciones al 69° lugar, el país sigue estando posicionado dentro de la parte superior, la mitad de la clasificación, las preocupaciones sobre el funcionamiento de sus instituciones 118° lugar, además del insuficiente avance en el mejoramiento de la calidad de su educación 134° y adopción de tecnología 92ª puestos respectivamente, explican este descenso, el apoyo a la idea, destacó el año pasado, de un cierto agotamiento de las fuentes del país de ganancias de competitividad de los últimos años. Entre las ganancias destacan el buen comportamiento macroeconómico 21° lugar y altos niveles de eficiencia 53°, financiera 40° y los mercados de trabajo 51° puestos que se indican, a pesar de la rigidez en la contratación 130° lugar. A pesar de que el Perú se benefició por el fuerte crecimiento económico gracias al incremento en el precio de los metales, el país debe construir su sostenibilidad, atacando sus mayores retos de larga duración: se necesita fortalecer sus

instituciones públicas 127° puesto mediante el incremento de la eficiencia del Gobierno 116° lugar, la lucha contra la corrupción 103° puesto y la mejora de la infraestructura 88° lugar.

Además, según The Competitiveness Report del WEF (2016), la capacidad de elaboración del Perú para desarrollar y utilizar el conocimiento para de esa manera proceder a la diversificación de su economía hacia actividades más productivas requerirían elevar notablemente la calidad de la educación 134° lugar, ya que ésta no es capaz de brindar las habilidades necesarias para una economía cambiante; se debe impulsar la adopción de tecnología puesto 92°, incluyendo una mayor aceptación y uso de las TIC 101° y elevar su capacidad de innovación puesto número 117°, que sigue siendo baja. Estas acciones requieren tiempo para desarrollarse y dar frutos.

A fin de establecer qué rol tendrán las CRAC dentro del esquema competitivo del Perú, analizaremos los cuatro atributos, según Porter (2009): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares y (d) estrategia, estructura y rivalidad, siendo estos los que crean el ambiente nacional en el que las empresas nacen y aprenden a competir.

3.2.1 Condiciones de los factores

Ya se mencionó que el Perú cuenta con una extensión territorial importante, es uno de los países con mayor extensión territorial en América del Sur, solo Brasil y Argentina son los países más grandes de esta parte del continente. Desde el punto de vista territorial, nuestro país se sitúa en el puesto veinte en el mundo. El Estado, así como el sector privado deben invertir más en conocimiento y tecnología a fin de escalar en el ranking de competitividad, para que el crecimiento económico nacional sea sostenible y reduzca los niveles de pobreza, aumentar la Población Económicamente Activa (PEA) y generar un mercado interno fuerte y desarrollado.

Es necesario recalcar que nuestro país tiene una posición ventajosa a nivel mundial

en diferentes materias primas, especialmente las pertenecientes del sector minero, como se muestra en la Tabla 12. El Perú ocupa el primer lugar como productor de América Latina de cuatro metales. Es conocido que ocupa el segundo lugar como productor mundial de plata y cobre y el tercer lugar como productor mundial de estaño, nuestro país es un país minero por excelencia y con gran potencial para incrementar su participación a nivel mundial. Se tiene que recobrar y atraer el interés de los potenciales inversionistas hacia este sector que ha decaído en los últimos años.

Tabla 12

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción de Metales 2016

Mineral	Mundo	Latinoamérica
Plata	2	2
Zinc	3	1
Estaño	3	1
Plomo	4	1
Oro	6	1
Cobre	2	2
Molibdeno	4	2
Selenio	9	2
Cadmio	12	2
Hierro	17	5
Bismuto	4	2

Nota. Adaptado de “Unidades mineras en producción y proyectos de exploración,” por el Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2016 (http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=521).

Sin embargo, cabe mencionar que nuestros factores generalmente no tienen valor agregado debido al conocimiento y la tecnología y los haga más competitivo frente a otros países, tal como se indicó anteriormente, es ahí donde el papel de Estado y el sector privado deben jugar un papel importante.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Un tema que preocupó a los asistentes del CADE 2010 fue cuando Porter mencionó que en el sistema financiero peruano se estaba gestando una burbuja crediticia y que en

algún momento iba a explotar. Sobre este tema, el sistema financiero debe estar alerta y hacer los seguimientos y controles debidos al sistema para que esto no se produzca, ya que afectaría a las CRAC y todo el sector financiero.

El Perú sigue creciendo a pesar de la caída de los precios de los metales, los créditos otorgados al sector privado muestran que estos siguen creciendo a pesar de que en los últimos tres años el crecimiento se ha desacelerado. Hay por desarrollar bastante infraestructura que cree las condiciones para sostener la demanda; si bien las exportaciones han mostrado en los últimos años una caída significativa, se espera que las políticas económicas futuras impulsen la demanda interna o consumo interno.

La demanda interna creció un 2.9% en el cuarto trimestre del 2015, con lo que el año acabó con un alza de 3%, siendo el principal impulsor el consumo, tanto privado, que representa dos tercios del total, como del sector público, que fue el que más creció, según datos del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016, 23 de febrero), confirmando su crecimiento por varios años consecutivos. En su Nota Semanal, el BCR (2016, 23 de febrero) señaló que la disminución de la inversión es la principal causante de que la demanda interna no haya crecido más.

Ante el crecimiento continuo de la economía del país, éste genera un entorno de oportunidades para varios sectores de la economía, entre ellos el sector financiero, quienes financian las distintas actividades económicas del país. De este modo, aquellos sectores vinculados con la demanda interna crecerán generando demanda de créditos. Tal como se puede observar en la Figura 12, donde se muestra el crecimiento del crédito en el sistema financiero al sector privado.

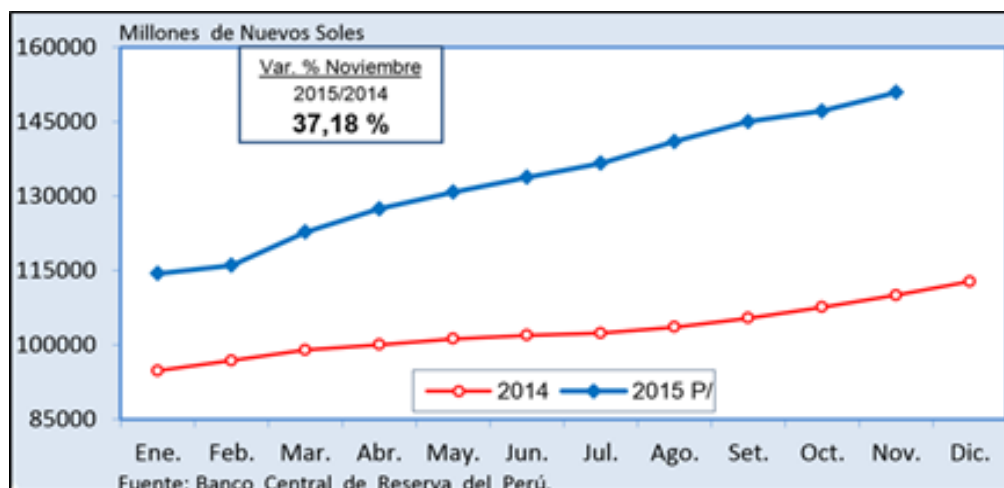


Figura 12. Crédito nominal del sistema bancario al sector privado en moneda nacional. Tomado de “Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015,” por INEI, 2015d (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avancecoyuntural/1/>).

Existe crecimiento sostenido de los créditos, porque la demanda interna todavía crece y lo ha hecho por varios años, tal como muestra la Figura 13, por lo que pese a la desaceleración económica de los últimos años marcada por la caída de las exportaciones, el mercado interno está sosteniendo el crecimiento del PBI, hay algunos tipos de créditos del sistema financiero que se han retraído; sin embargo, en términos generales, el sistema financiero aún está fuerte y muestra indicadores fuertes de solvencia. El grado de profundización financiera es bajo en nuestro país, por lo que hay una demanda potencial para hacer crecer las colocaciones del sistema financiero en general.

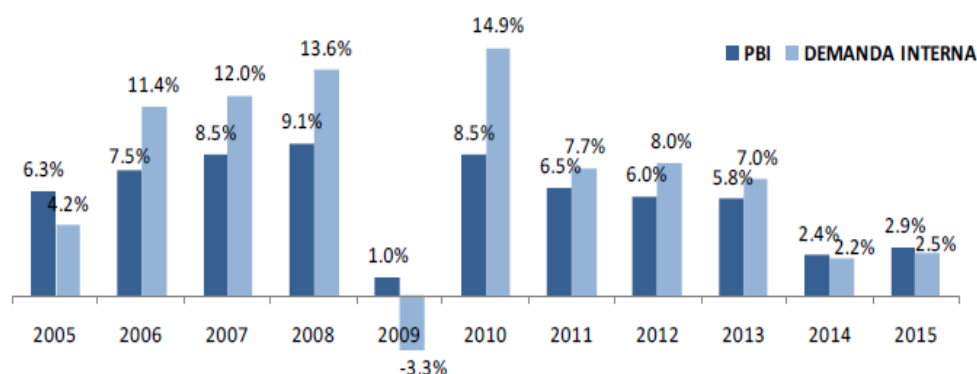


Figura 13. Crecimiento del PBI y la demanda interna. Tomado de “Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017,” por BCP 2015b (<http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2015.pdf>).

La demanda potencial de créditos por parte de las empresas, especialmente de las micros y pequeñas empresas es alta, se habló mucho de la poca inclusión financiera y que muchas de estas unidades empresariales no solicitan préstamos, se estima que existe cerca de 2'000,000 de estas unidades empresariales (ver Tabla 13).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE, 2010), Porter (2010, 12 de noviembre) se refirió a los clústeres del Perú, indicando que hay una débil capacidad institucional en las regiones que dificultan el desarrollo de clústeres. De acuerdo al Institute for Management Development (IMD, 2012), Perú obtuvo un promedio de 3.6, ubicándose así en el puesto 63, esta posición puede mejorar si es que se toman las medidas que Porter indicó respecto de la débil capacidad institucional en las regiones.

Tabla 13
Perú: Stock y Flujo de Empresas por Trimestre, 2013-2015

Concepto	2013				2014				2015	Var. % I Trim
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	2015/14
Stock al inicio del periodo	1'634,504	1'680,433	1'720,062	1'737,641	1'778,377	1'817,346	1'823,116	1'867,621	1'883,531	5.9
Altas	79,330	74,139	69,890	62,952	66,935	67,008	67,401	61,629	55,081	-17.7
Bajas	-40,355	-43,978	-39,936	-29,245	-31,276	-43,505	-42,578	-46,370	-32,722	4.6
Otros										
Ingresos y salidas	6,954	9,468	-12,375	7,029	3,310	-17,733	19,682	651	36,710	-
Stock al final del periodo	1'680,433	1'720,062	1'737,641	1'778,377	1'817,346	1'823,116	1'867,621	1'883,531	1'942,600	
Tasa de altas (%)	4.7	4.3	4.0	3.5	3.7	3.7	3.6	3.3	2.8	
Tasa de bajas (%)	2.4	2.6	2.3	1.6	1.7	2.4	2.3	2.5	1.7	

Nota. Tomado de "Demografía Empresarial en el Perú," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-demografia-empresarial_2015_i.pdf).

De acuerdo a lo mencionado por el Institute for Management Development (IMD, 2012), el Perú obtuvo una nota de 5.1 en el indicador de intensidad de competencia local, lo que indica que hay rivalidad fuerte entre las empresas de las diferentes industrias y las

estrategias cada vez son más agresivas, ya sea para obtener mayor rentabilidad y/o participación en el mercado para desplazar al competidor.

Asimismo, la rivalidad de las empresas en el Perú, difiere de acuerdo al sector económico, existiendo sectores muy competitivos, como el de las telecomunicaciones donde se observa una estrategia de guerra de precios y agregados en los servicios que ofrecen; sucediendo lo mismo en el sector microfinanciero, habiendo productos similares, pero con diferentes niveles de eficiencia operativa, significando ello que algunas entidades del sector alcancen rentabilidades diferenciadas.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú como la mayoría de países latinoamericanos no tiene a la fecha sectores afines y auxiliares que sean competitivos frente a otras naciones de otros continentes, solo dos empresas peruanas son globalizadas a nivel de nuestro continente, según el último *Ranking Multilatinas (2011)* que elaboró la *Revista América Economía (2011)*. En el Perú no se ha observado ningún sector en particular y aún no se forma *clúster* en el sentido estricto de la definición, no hay confluencia entre el Estado y el sector privado para generar las sinergias necesarias.

3.2.5 Influencia del análisis en las CRAC

En el sector rural y urbano, las CRAC como sus competidores, que son las Cajas Municipales y Edpymes, han podido atender a ese inmenso sector de clientes no bancarizados, situación que se revierte cuando se atienden otros tipos de créditos y otros clientes, donde los Bancos tiene fuerte posicionamiento. Asimismo, el grado de sofisticación del cliente, el grado de orientación al cliente y el tamaño del mercado interno exigen a las CRAC segmentar y redirigir su mercado objetivo. Es diferente atender a un cliente con perfil bancario que a un cliente no bancarizado.

Por estrategia, las CRAC tienen que desarrollar alternativas que le permitan atender a ese vasto sector potencial de clientes no atendidos por la banca comercial o tradicional. Las cadenas productivas a formarse no tuvieron el éxito deseado y las CRAC actualmente solo financian directamente a sus prestatarios, los clústeres que se quisieron forjar no dieron resultados.

3.3 Análisis del entorno PESTE

El PESTE está relacionado con un análisis del entorno de las CRAC y sus diferentes grados de influencias que pueden afectar de forma directa e indirecta el nivel de competitividad de estas entidades microfinancieras, siguiendo el proceso estratégico se realizará un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y también competitivas (D'Alessio, 2014). La presente evaluación surge del entorno externo, considerando el análisis de los siguientes factores y detallando la ventaja o desventaja que tienen estos aspectos para las CRAC.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

La estabilidad política y económica son importantes para que un país atraiga inversión extranjera, todos los países por la globalización y apertura de mercados tratan de que su ambiente sea percibido como de menor riesgo, los inversionistas usan los resultados del WEF para ver adónde se dirigen. Nuestro país –felizmente- tiene una buena fortaleza macroeconómica, el fuerte crecimiento económico y su baja tasa de inflación. Asimismo, el Perú actualmente tiene una calificación satisfactoria en lo que se refiere al riesgo país, por parte de las calificadoras internacionales de riesgo, por su buen manejo de las finanzas nacionales.

La Figura 14 muestra que el Perú se ha ubicado entre las naciones más importantes de América Latina que lograron alcanzar una calificación baja de riesgo. Además, en el Perú, en el Gobierno de Fujimori de los años 1990 se adoptaron políticas económicas de

apertura de libre mercado y libre comercio así como el manejo estable de las políticas económicas y monetarias, estas sanas políticas estables en el tiempo han permitido que nuestro país crezca sostenidamente en el tiempo.



Figura 14. Grado de especulación y de inversión en países de Latinoamérica ranking latinoamericano según Standard & Poor's.

Tomado de "Plan Perú 2021: Plan Estratégico de Desarrollo Nacional," por CEPLAN 2011.

Respecto a la política de financiamiento, en el contexto de la Estrategia de Gestión Global de Activos y Pasivos, el Ministerio de Economía y Finanzas (2015) ha estado generando una política de financiamiento orientada a penetrar el mercado de capitales doméstico, aumentando la participación de la moneda local en la cartera de deuda pública y ampliando su perfil de vencimientos, disminuyendo el costo financiero y el riesgo de refinanciamiento. Durante el último año, se acrecentaron varias operaciones en el mercado de capitales internacional, destinadas a financiar necesidades futuras y mejorar el perfil de deuda, indicó el MEF (2015) dentro de la financiación.

En cuanto para mejorar el perfil financiero del país, se elaboraron intercambios de herramientas de deuda en soles y dólares por emisiones en soles, las cuales se han transformado en las referencias más líquidas de la curva de rendimientos de bonos soberanos, según MEF (2015). Igualmente, estratégicamente se emitieron bonos globales ya existentes a largo plazo, con la finalidad de maximizar los favorables contextos de tasas en dólares en niveles mínimos.

De ser imprescindible y ante un entorno donde se prevee aumentos de tasas de interés y presiones depreciatorias, se permanecerá aprovechando las condiciones favorables en los mercados financieros para prefinanciar obligaciones de financiamiento de años posteriores (Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015).

Asimismo, la legislación laboral peruana es bastante rígida, lo que le resta competitividad, despedir resulta bastante caro, y la actual coyuntura económica requiere cierta flexibilización y nos coloca en desventaja frente a otros países. Además, los resultados muestran que para el Perú uno de los problemas más urgentes serían las prácticas de contratación y el despido, además de la flexibilidad en la determinación de salarios. Esto no escapa tampoco a nuestros vecinos de la Alianza del Pacífico; las regulaciones laborales restrictivas son un problema importante no solo para Perú sino también para Chile, especialmente para este último, que las tiene como su principal obstáculo para hacer negocios.

Además, la legislación medioambiental gira en torno hacia una protección del medio ambiente, recursos, fuentes de agua, entre otros y el poblador peruano tiene cada vez más una actitud favorable de preservar estos recursos, que en caso de depredarse o dañarse generarían una reacción adversa hacia aquellos proyectos que podrían dañar el medio ambiente, tal como se ha visto contra proyectos mineros, como Conga y Tía María. Sin embargo, estos conflictos pueden generar contextos favorables de oportunidades acerca de la coexistencia de iniciativas privadas y un cuidado adecuado del medio ambiente que favorecería a las comunidades y al empresariado privado a fin de que se genere un valor compartido. Es importante que en adelante todas las actividades económicas tengan en cuenta el impacto de sus actividades económicas sobre el medio ambiente. El Perú transmite seguridad jurídica, indicó el Representante de la Unión Europea, De Grandes (2013). Cabe mencionar que la firma de tratados comerciales exige reciprocidad en cuanto a la seguridad jurídica para las inversiones.

La informalidad es un tema bastante álgido en el país, sin embargo, así viene funcionando y comprende buena parte de la cartera crediticia de las instituciones microfinancieras. Segura (2015, 12 de diciembre) indicó que reducir la informalidad será una de las tareas pendientes para el próximo Gobierno. Y confía en que también se retomen propuestas de flexibilización laboral como la ‘Ley Pulpín’, los candidatos a la Presidencia de la República deberían proponer políticas más concretas con la finalidad de enfrentar de una manera más efectiva la lucha contra la informalidad, ésta tiene múltiples aristas. Los candidatos deberían pensar en qué políticas concretas se implementarán al respecto. Existe una relación muy clara entre productividad e informalidad” (Segura, 2015, 12 de diciembre).

En cuanto a las normas emanadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP como ente regulador, el tratamiento es similar al que se da tanto a la Banca como a las Entidades No Bancarias bajo la normativa de Basilea 3. Según este marco se realizan exigencias de requerimiento patrimonial que muchas de estas microfinancieras no podrían cumplir o si las cumplen afectan su desenvolvimiento, sin embargo, las normas que emite el ente regulador son consideradas acertadas para desarrollar el mercado microfinanciero, el mercado financiero está bastante concentrado, estas normas no harían sino concentrarlo aún más.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Los países de Latinoamérica están atravesando periodos difíciles, desde hace tres años, el PBI de la región se ha contraído por la menor demanda de materias primas desde China, principal comprador, y eso está afectando el crecimiento económico de la región y el Perú no es la excepción, las perspectivas sobre las materias primas que se produce no son halagadoras, sin embargo, el adecuado manejo macroeconómico permite que momentáneamente se resista a los embates externos.

A pesar de que la economía se ha desacelerado, el consumo privado, en comparación

con otros países de la región exportadores de materias primas y financieramente integradas, se mantiene en niveles aceptables. Durante el año 2011 el consumo privado de la región aumentaba a tasas de 4.0% - 5.0%, en el presente esta variable se ha desacelerado a tasas de 3.0% - 3.5% en el caso del Perú; entre tanto que en naciones como: Chile, Colombia, Brasil o México, la desaceleración del consumo ha sido más marcada, registrando tasas de aumento en torno a 1.0% - 2.0%, según el MEF (2015).

El consumo privado permanece en niveles tolerables explicados por una demanda laboral que se ubica en la zona urbana que aumenta en torno a un 1.0%, parecido al crecimiento de la Población Económicamente Activa. Además se añaden otros factores como: (a) aumento del ingreso real originado del trabajo (2.7% en lo que va del año, evidenciando cierta inercia en la fijación de las condiciones laborales); (b) aumento del crédito a privados que a Julio del 2015 subió al 12.0%, muy adelante del consumo privado y con un indicador de morosidad bancaria pequeño del 2.6% (promedio histórico 2001-2014: 3.4%); (c) disminución de impuestos a trabajadores y (d) exoneración del pago de ESSALUD en las gratificaciones y mayor disponibilidad de la CTS (MEF, 2015).

La economía peruana durante los últimos 25 años se ha ubicado entre las economías de mayor crecimiento a nivel mundial. Con una tasa de crecimiento anual del 4.5%, superior al de economías avanzadas (2.2%), ha triplicado su PBI en dicho periodo de tiempo y ha reducido la pobreza (a 22.7%) por debajo del promedio latinoamericano (Segura, 2015, 14 de julio). El crecimiento económico en años recientes se ha reducido luego de la crisis del 2008-2009. De este modo, el crecimiento pasó del 5.5% anual entre 2000 y 2013 al 2.4% en 2014, reducción que ha tenido sus orígenes en la debilidad del sector externo, sector que es clave para la economía peruana pues explica más de la mitad del crecimiento, tal como se ha visto recientemente, se han desplegado esfuerzos para reducir el “ruido” político y generar consensos para impulsar la economía, aprovechando nuestra sólida posición fiscal (Segura,

2015, 14 de julio).

Mientras que algunos de los vecinos de la región iniciaron el año 2015 con recortes presupuestales, el Perú ha implementado una política fiscal expansiva transitoria sin afectar la sostenibilidad fiscal. En el 2015 se formuló un presupuesto público expansivo que crecía un 12% respecto del presupuesto del 2014, al cual se sumaron medidas de expansión de gasto y reducción de impuestos equivalentes al 1,8% del PBI. Estas medidas permitirán liderar el crecimiento económico en la región (Segura, 2015, 14 de julio).

El destacable desempeño del Perú ha sido un factor determinante para que sea considerado sede de importantes eventos internacionales, como: las Reuniones Anuales del Grupo Banco Mundial (GBM) y del Fondo Monetario Internacional (FMI), que se llevaron a cabo en Lima durante la segunda semana de octubre del año pasado, después de 48 años en que Río de Janeiro fuera sede por última vez en América Latina. La elección del Perú como país sede se dio luego de un largo y riguroso proceso de selección por parte del GBM y FMI (Segura, 2015, 14 de Julio).

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú (CRP, 2015), Lima Metropolitana permanece como la Región más competitiva del país, seguida de la Región Callao, Moquegua, Tacna y Arequipa. Si bien la posición ordinal nos ayuda a generar un ranking en cuanto a competitividad, lo relevante es la brecha entre regiones.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El crecimiento económico de los últimos 15 años ha generado profundas transformaciones en la estructura social, a tal punto que en vez de hablar de una pirámide, ahora es más factible encontrarse con un rombo que aloja en su centro a una gran clase media. El estudio *Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú*, elaborado por Arellano Marketing (2016), con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), identificó a un 37% de clase media consolidada, pero

también un 38% emergente que no encuentra una oferta conforme a sus necesidades, pero la Base de la Pirámide (BDP) está compuesta por esta clase media emergente y el 24% de la población en situación de pobreza que también requiere una oferta de productos y servicios, explicó en la presentación del estudio en un evento organizado por la Asociación para el Progreso de la Dirección (ver Figura 15); por lo que las CRAC tendrían una oportunidad de atender a un gran segmento insatisfecho con los productos y servicios actuales a desarrollar.

Cabe mencionar que según el estudio de Arellano (2015), en cuanto a servicios financieros, son varias las condiciones que han dificultado que la BDP sea incluida en el sistema financiero formal. Su menor capacidad para endeudarse y ahorrar ha sido complementada con un sector financiero informal que les proveyó financiamiento por primera vez y los mantuvo cautivos. Esa situación ha cambiado significativamente en la última década y hoy el sector financiero formal es cada vez más inclusivo. Aun así, a nivel de la BDP, solo un 35% de los adultos tienen acceso a servicios financieros formales, lo cual demuestra el enorme potencial de desarrollo del mercado de llegar a los niveles regionales de penetración de cerca del 51%.

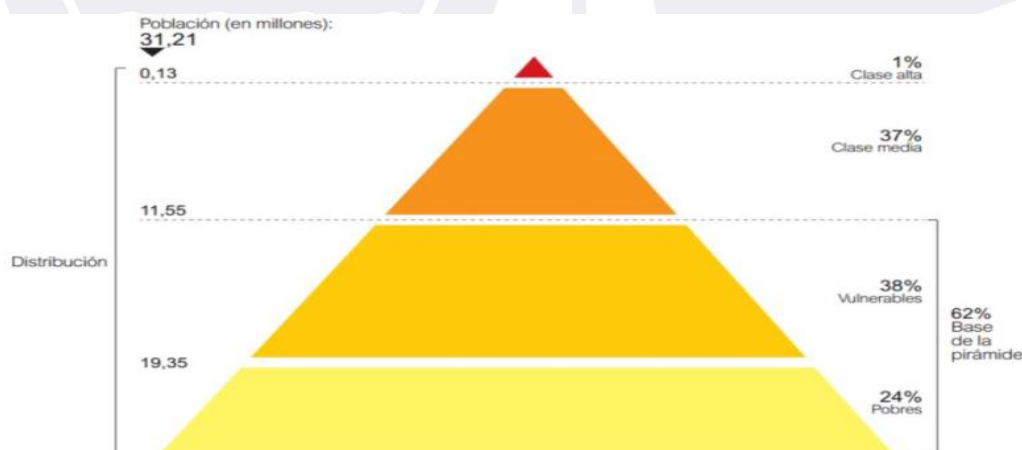


Figura 15. La base de la pirámide en el Perú, estructura de ingresos 2013.

Tomado de “Un mercado creciente: descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú” elaborado por Arellano Marketing, 2016 (<http://gestion.pe/economia/oportunidades-inversion-clase-media-dispuesta-buscar-nuevos-productos-y-servicios-2156554>).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el INEI (2015e), al tercer trimestre del 2015, por cada 100 hogares en 90

existía al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que en similar trimestre de 2014 por cada 100 hogares, en 89 había al menos una TIC, habiéndose incrementado en un (1) hogar. En telefonía fija, a nivel nacional, el 25.3% de los hogares accede a telefonía fija. Según el ámbito geográfico, Lima Metropolitana concentra la mayor proporción (53.0%), seguido del resto urbano (18.7%) y el área rural (1.7%). Con relación a similar trimestre del año anterior, en los hogares del resto urbano hubo una reducción de 2.6 puntos porcentuales, seguido del área rural en 0.7 punto porcentual. Esta reducción en el acceso a telefonía fija se debería a que los hogares estarían accediendo en mayor medida a la telefonía móvil.

Según *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, el Perú ocupó el puesto 116 de 140 países en innovación (WEF, 2016), la competitividad tiene como uno de sus fundamentos a la innovación tecnológica, la cual puede mejorar la sustentabilidad de las empresas a largo plazo. La innovación es muy importante para las economías, debido a que es un elemento importante de la competitividad y permite a las empresas acceder a tecnologías de punta. Para propiciar la innovación en un país, se requiere de apoyo del sector público y privado y en el Perú no es política de Estado.

En cuanto a la tecnología financiera que pudiera afectar al sector de las CRAC y marcar la diferencia, es la tecnología crediticia, principalmente. El Perú está muy adelantado en este aspecto, sus entidades modelos pueden proporcionar a las CRAC los principios y buenas prácticas para salir de la situación en la que se encuentran actualmente. No vale la pena mirar hacia el exterior, las entidades más competitivas se encuentran en el país; el modelo alemán que introdujo la tecnología de microfinanzas en los años 1980 ha sido mejorado y adaptado a un entorno bastante competitivo. No se debe olvidar que el mejor entorno de microfinanzas en el mundo está en Perú, según BID (2015); las mejores entidades de microfinanzas inclusive ya se fondean en el mercado de capitales.

El actual contexto plantea que solo los innovadores serán quienes tengan éxito frente a quienes no lo hacen. Según Solís (2014), Directora de Inventiones y Nuevas Tecnologías de Indecopi, las patentes no solo inciden en beneficio del interesado, al ser requisito indispensable para la exclusiva comercialización de los nuevos productos, sino que según muchos estudios tanto las patentes como el incremento de la propiedad intelectual tendrían una repercusión directa en el producto bruto interno de los países.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Banco Mundial (2007) indicó que en este contexto que el Perú ha aprobado en los últimos cinco años nuevas leyes, teniendo en consideración el cuidado que se debe tener sobre el medio ambiente; solo aquellos países que tengan conciencia medio ambiental serán más sustentables y competitivos en el futuro. En el Perú, las comunidades y grupos de interés han reforzado el respeto por la ecología y el medio ambiente, se ha sido testigo cómo importantes inversiones -especialmente en el sector minero- han fracasado por no tomar en cuenta estos aspectos que toda organización empresarial forzosamente debe tener en sus planes estratégicos.

Cabe mencionar que las actividades ilegales afectan el medio ambiente, el 17% del territorio nacional (más de 22 millones de hectáreas) es intangible. Son 77 las áreas naturales protegidas por el Estado debido a su alto valor cultural, paisajístico y científico y a que su biodiversidad está en peligro de extinción. Sin embargo, pese a este estatus jurídico, al menos cinco de ellas están amenazadas por la minería y la tala ilegales. Las áreas naturales protegidas alcanzan esta categoría luego de una evaluación técnica realizada por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP) y tras la opinión de representantes de otras entidades del Estado, del sector privado, de voceros de ONG y de comunidades de la zona (Gamboa, 2016, 28 de Abril).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la MEFE mostrada en la Tabla 14, las CRAC cuentan con 12 factores determinantes de éxito, se identificaron seis oportunidades y seis amenazas, según el análisis PESTE y se obtuvo un valor de 2.16, el cual está por debajo del promedio del sistema.

3.5 Las CRAC y sus Competidores

Utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1990), se valoró el potencial de la industria donde compiten las CRAC; el análisis utiliza los siguientes conceptos: (a) proveedores: son los encargados de suministrar a las CRAC fondeo, bienes y servicios tales como: seguridad, tecnología, logística entre otros; (b) compradores: clientes que adquieren los servicios que ofrecen las CRAC; (c) sustitutos: servicios diferentes a los que brindan las CRAC, pero que satisfacen una misma necesidad; (d) amenaza de nuevos entrantes: otras entidades que tienen posibilidades para brindar bienes y servicios iguales o mejores a los que ofrecen las CRAC y (e) competidores: aquellas entidades que ofrecen servicios similares que muestra alto nivel de competencia en el sector.

Tabla 14 *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Existencia de ámbitos geográficos y nichos de mercados atractivos para la inclusión financiera.	0.09	3	0.27
2. Reducidos niveles de bancarización e intermediación a nivel nacional.	0.09	3	0.27
3. Alianza estratégica entre las CRAC.	0.08	3	0.24
4. Innovación tecnológica.	0.07	2	0.14
5. Políticas gubernamentales favorables para la creación de micro y pequeñas empresas.	0.09	3	0.27
6. Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	0.08	3	0.24
Amenazas			
1. Desaceleración del crecimiento de la economía.	0.09	1	0.09
2. Mayor incursión de la banca múltiple no especializada en el mercado microfinanciero a través de adquisiciones.	0.08	2	0.16
3. Sobreendeudamiento en el mercado de microfinanzas.	0.07	2	0.14
4. Incursión de la competencia en la captación de personal calificado.	0.09	1	0.09
5. Aumento de competidores y sustitutos informales en el segmento atendido.	0.08	2	0.16
6. Regulación de la SBS exigiendo requerimientos similares a la de la banca múltiple.	0.09	1	0.09
Total	1.00		2.16

Nota. Adaptado de “*El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*”, de D’Alessio, F., 2014. México D.F. México: Pearson.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Las CRAC tienen dependencia de ciertos proveedores, es básico en su funcionamiento las fuentes de fondeos, al ser intermediarios financieros para poder operar tienen que tener la liquidez necesaria para poder realizar su negocio financiero y tener un margen financiero adecuado que les permita sostener sus actividades diarias. En el Perú, la fuente de fondeos más cercana y de un acceso más asequible es COFIDE, institución de segundo piso que atiende preferentemente a las instituciones microfinancieras o no bancarias. Desde el funcionamiento de las CRAC, dicha institución de segundo piso financia las actividades, especialmente del sector agrícola. Sin embargo, actualmente debido a los resultados que presentan las CRAC, los accesos a COFIDE son evaluados permanentemente a fin de determinar si pueden pagar dichos préstamos solicitados.

Los competidores, como las Cajas Municipales, Financieras, Edpymes y MiBanco, tienen financiamiento externo porque son entidades que manejan activos importantes y tienen mejores indicadores de gestión financiera, eso atrae a inversionistas extranjeros que buscan colocar sus recursos para obtener un rendimiento aceptable y potenciar indicadores económicos y sociales a través de la mayor inclusión financiera en la población. La situación crítica que presentan las CRAC hace difícil sus accesos a instituciones financieras internacionales como proveedores de fondos, sus resultados de gestión no los convierten en sujetos de créditos. Actualmente, las CRAC se financian de Bancos y Cajas Municipales, en algunos casos, y con aportes de capital de sus accionistas principalmente. El alto riesgo percibido por los depositantes hace que las CRAC paguen altas tasas de interés a fin de fondearse y atender sus movimientos diarios. Los clientes al estar atomizados constituyen una fuente de proveedores importante de fondos para las CRAC en el actual contexto, el ticket promedio del ahorrista es bajo, en comparación con las entidades de otros sectores.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o clientes de las CRAC se caracterizan por ser de montos bajos y bastante dispersos. Generalmente, los clientes de las CRAC son personas naturales dedicadas a las micro y pequeñas empresas y clientes de consumo. Al ser las CRAC entidades de microfinanzas, el riesgo crediticio debería ser diversificado, esta industria se caracteriza por ser intensiva en número de clientes, esto aplica tanto para los préstamos como para los ahorros. En cuanto a las personas jurídicas, éstas no suelen sacar préstamos de estas instituciones y menos realizar operaciones de ahorros y depósitos por el alcance, diversificación de productos y cobertura de las CRAC, en comparación con sus competidores que son las Cajas Municipales, Financieras, Edpymes y MiBanco, quienes poseen la mayor cantidad de prestatarios.

La cobertura geográfica de las CRAC no es la óptima si la comparamos con los otros sistemas de microfinanzas, están presentes solo en algunas regiones del país. Cada CRAC actúa en su ámbito geográfico que es bastante reducido, esto no le permite tener acceso a esa gran cantidad de clientes potenciales que podrían adquirir sus servicios. Sus competidores directos sí tienen una mayor cobertura geográfica y generan economías de escala, el éxito de este negocio es tener la mayor cantidad de clientes a fin de bajar los costos. Los clientes de créditos constituyen valor para estas entidades, casi el 98% de los ingresos financieros provienen del otorgamiento de préstamos directos, tal como se mencionó, esta industria es intensiva en clientes, especialmente de créditos; por lo tanto, el *core* del negocio es otorgar préstamos a la mayor cantidad de clientes.

Según el BID (2015a), en cuanto al crédito, la “Base de la Pirámide” se encuentra en crecimiento, 71% de los créditos otorgados de la BDP se atiende a través del mercado formal. El mayor contacto con el sistema formal es importante con la BDP para generar mayor confianza, sin embargo, se requiere un abanico de instrumentos adaptado a las necesidades

del segmento que se van a atender.

Asimismo, según el BID (2015b), durante el último decenio, muchas instituciones financieras de América Latina y el Caribe han comprendido mejor a la población de la “Base de la Pirámide”. Un mejor conocimiento de los deseos y las necesidades particulares de los distintos clientes ha llevado al sector a planificar un abanico de opciones que se adapte a determinadas situaciones. Por lo tanto, las entidades financieras pueden ofrecer productos financieros por cada sector económico, incluyendo la vivienda, la educación, la agricultura y otros.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Las CRAC, al no poder consolidarse en sus ámbitos geográficos de influencia, han permitido que ciertas entidades no reguladas pero bastantes flexibles en cuanto al otorgamiento de ciertos servicios financieros que satisfacen principalmente necesidades de financiamiento se hayan posicionado para otorgar préstamos. Hay cooperativas, empresas particulares, personas naturales que -si bien tienen servicios diferentes- satisfacen una necesidad similar, que es la de brindar préstamo para financiar una actividad económica. El mercado potencial es bastante amplio para atender; el grado de bancarización es bastante bajo, se compara con otros países, no supera el 40%, frente a Chile y Colombia que tienen mayor inclusión financiera.

Las CRAC no solo son amenazadas por los sustitutos, sino que también esto afecta al sistema microfinanciero en general, como a las Cajas Municipales, Edpymes, Financieras y MiBanco. Cabe mencionar que sus clientes potenciales en su mayoría no son formales, en el país existe cerca de dos millones de unidades productivas de micro y pequeña empresa que aún no acceden a un financiamiento o solicitan algún servicio financiero. Se requiere que las CRAC cuenten con servicios financieros que atiendan oportunamente a sus clientes que generalmente provienen del sector informal. Las cooperativas que no son reguladas ya manejan un mercado de colocaciones de cerca de 7,700'000,000 de Soles (Federación

Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP, 2016, 10 de Febrero).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza de nuevos competidores para las CRAC sería la incursión de los Bancos comerciales a través de la adquisición de una entidad microfinanciera principalmente. Cabe mencionar que el sistema de las microfinanzas está atravesando por un proceso de concentración, las CRAC como sistema se están reduciendo en número y participación de mercado. La creación de nuevas entidades microfinancieras se ha reducido. En los últimos años, la desaceleración económica, la intensa competencia y las políticas crediticias laxas han reducido la rentabilidad del sector y por lo tanto, su atractivo. No se espera en los siguientes años nuevos entrantes de importancia, salvo que los Bancos más importantes hagan alguna compra de importancia y revitalicen estas adquisiciones o algún inversionista extranjero se anime a incursionar al sector.

El Grupo Credicorp adquirió MiBanco y Edyficar, creando la institución de microfinanzas más grande del país; el Grupo BBVA hizo lo mismo con la Caja Rural Nuestra Gente y Financiera Confianza. Los Bancos ya no ingresan directamente, sino que lo hacen a través de adquisiciones importantes en el sector microfinanciero, el know how utilizado en otorgamiento de créditos es diferente en el sector microfinanciero y eso ya lo comprende la Banca Múltiple. Hay inversionistas extranjeros que han adquirido algunas instituciones microfinancieras que no son exactamente las CRAC. La industria de las microfinanzas está atravesando por un proceso de consolidación y concentración, son pocas las entidades que presentan indicadores de gestión similares al promedio del sistema financiero en su conjunto. Aperturar una entidad microfinanciera en las actuales circunstancias sería arriesgarse a recuperar a largo plazo la inversión realizada, en caso de que se inicie operaciones desde cero.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores hacia las CRAC es muy alta, debido a que todos

desarrollan actividades o acciones con la finalidad de generar ventajas competitivas. La industria microfinanciera se caracteriza actualmente por una guerra de tasas (ver Figura 16), siendo las CRAC las menos competitivas. Asimismo, hay servicios financieros similares, sobretodo que tratan de atender a los mismos clientes (sobreendeudamiento). Por lo tanto, es preciso innovar en la creación de nuevos productos de crédito para otros segmentos, principalmente en zonas desatendidas, como las rurales o zonas geográficas como la sierra y selva del país. Asimismo, hay también oportunidades para la creatividad e implementación de servicios no financieros colaterales, tanto para créditos como para ahorros.

Las CRAC tienen como competidores directos al sistema de Cajas Municipales y las Edpymes, Financieras y en menor grado, a MiBanco. Si bien es cierto que las Cajas Municipales no son especialistas en créditos agropecuarios o rurales, sí financian este tipo de actividades debido al tiempo de permanencia y experiencia desarrollada en los mercados que atienden en su extensa cobertura geográfica. En la Tabla 15 se muestra que al mes de julio del 2016, las CRAC participaron con el 0.4% del total de colocaciones del sistema financiero, siendo ésta superior en 20 puntos básicos respecto a diciembre del 2015 e inferior en 30 puntos básicos respecto a diciembre del 2014.

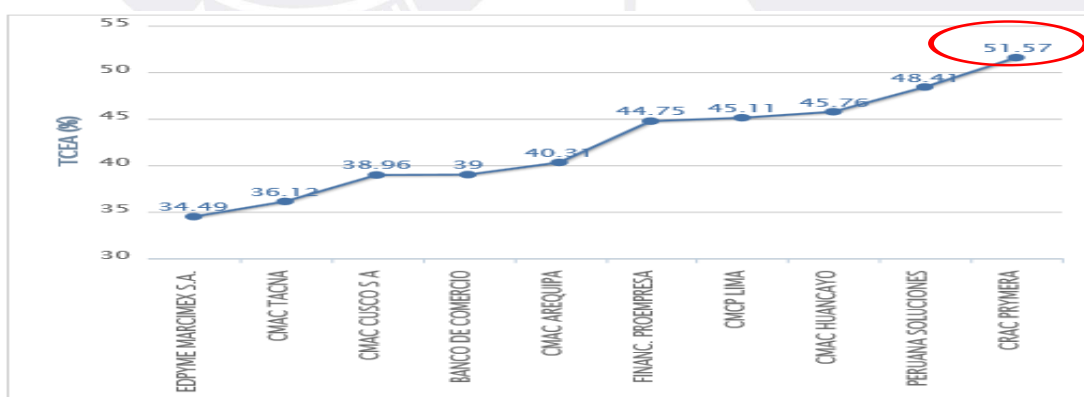


Figura 16. Costo de servicios financieros.

Simulación realizada para un crédito de 10,000 soles a 9 meses para capital de trabajo. Tomado de “Costo y rendimiento de productos financieros,” por SBS y AFP, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx#>)

Tabla 15

Sistema Financiero – Estructura Créditos

	2014		2015		jul-16	
	Miles S/	%	Miles S/	%	Miles S/	%
Banca Múltiple	193,128,411	87.5	226,588,913	89.6	231,958,932	89.4
Empresas Financieras	11,310,962	5.1	9,244,555	3.7	9,463,746	3.6
Cajas Municipales (CM)	13,438,062	6.1	14,694,814	5.8	15,546,949	6.0
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	1,593,277	0.7	463,082	0.2	1,013,466	0.4
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	1,317,710	0.6	1,824,605	0.7	1,425,496	0.5
	220'788,422	100	252,815,968	100	259'408,590	100

Nota. Tomado de “<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>”

En la Tabla 16 se muestra que al mes de julio del 2016 las CRAC participaron con el 3.7% del total de colocaciones del sistema microfinanciero, siendo ésta superior en 1.9 puntos porcentuales respecto a diciembre del 2015 e inferior en 2.1 puntos porcentuales respecto a diciembre del 2014.

Tabla 16

Sistema Microfinanciero – Estructura Créditos

	2014		2015		jul-16	
	Miles S/	%	Miles S/	%	Miles S/	%
Empresas Financieras	11'310,962	40.9	9'244,555	35.2	9'463,746	34.5
Cajas Municipales (CM)	13'438,062	48.6	14'694,814	56.0	15'546,949	56.6
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	1'593,277	5.8	463,082	1.8	1'013,466	3.7
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	1'317,710	4.8	1'824,605	7.0	1'425,496	5.2
	27'660,011	100	26'227,056	100	27'449,657	100

Nota. Tomado de “<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>”

3.6 Las CRAC y sus Referentes

Las CRAC cuentan con el potencial necesario y suficiente para lograr desarrollarse y obtener una ventaja competitiva frente a los demás sistemas del ámbito microfinanciero.

Dentro del proceso de investigación, se ha identificado sistemas como el de las Cajas Municipales, Edpymes, Financieras y MiBanco que con el transcurrir del tiempo han logrado reconocimientos y posicionamientos bien definidos en el mercado y hay entidades de este sistema de microfinanzas, como Caja Huancayo y Caja Arequipa, las más reconocidas y cuyos indicadores de gestión son referentes del sistema microfinanciero internacional.

Asimismo, dentro del ámbito internacional, las Cajas Rurales Españolas gozan de un prestigio bastante importante, son instituciones que han podido superar con creces la última gran crisis financiera internacional que se originó el 2007 y que acabó con gran parte de las Cajas Municipales Españolas, que tuvieron buena participación en la burbuja financiera que afectó al país peninsular. No se está considerando a las Cajas Alemanas, ya que éstas tienen una composición similar a las Cajas Municipales Peruanas. Se menciona a las Cajas Rurales Hondureñas en el análisis debido a su performance en su país y su reconocimiento en Latinoamérica, su posicionamiento y fuente para acabar con la pobreza e informalidad.

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de las CRAC, sus factores claves de éxito con relación a la posición estratégica de una organización modelo y a una organización determinada (D'Alessio, 2014). Se ha identificado que las Cajas Municipales, Financieras, Edpymes y MiBanco son sistemas de competencia directa en el Perú y se encuentran entre las mejores instituciones de microfinanzas de alcance internacional. Como se mencionó, nuestro país por ocho años consecutivos muestra el mejor entorno para desarrollar las microfinanzas en el mundo y con un adecuado sistema regulatorio que permite que las empresas microfinancieras puedan competir adecuadamente, según el BID (2015).

Tal como se indicó anteriormente, el sistema microfinanciero peruano es bastante competitivo, por lo que en la Tabla 17 se hace la comparación respectiva de los cuatro sistemas que compiten en el ámbito de las microfinanzas, se han considerado 6 factores claves de éxito del sector. No se ha considerado al sistema bancario, el cual hace un buen número de años ya no incursiona en el ámbito propiamente micro sino lo hace adquiriendo instituciones microfinancieras. El grupo CREDICORP adquirió EDYFICAR, el antiguo MiBanco, constituyendo la institución más grande orientada a las microfinanzas. El grupo

BBVA a través de su fundación de Microfinanzas adquirió Confianza, el Scotiabank adquirió el Banco de Trabajo y formó la Financiera Crediscotia. Los grandes Bancos ya no ingresan directamente a colocar créditos de bajo ticket promedio, sino que lo hacen a través de sus adquisiciones. Finalmente, se muestra que Mibanco es el que refleja un mejor perfil competitivo, seguido de las Empresas Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Créditos, Edpymes y las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos.

Asimismo, en la Figura 17 se muestra el gráfico radial de los factores claves de éxito en el Sistema CRAC en el Perú. En cuanto a la Matriz de Perfil Referencial (ver Tabla 18), se ha considerado a las Cajas Rurales Españolas y las Cajas Rurales Hondureñas, ya que éstas tienen un desempeño aceptable en Europa y Latinoamérica como referentes. A partir del análisis y evaluación de las Cajas Rurales en el Perú, España y Honduras, se concluye que las CRAC en el Perú son menos competitivas que las Cajas Rurales de España y Honduras, ya se mencionó que las entidades españolas tuvieron un desempeño aceptable a pesar que la crisis financiera internacional afectó muy fuerte el sistema de pagos de dicho país, a raíz de la crisis financiera internacional que golpeó duramente a las Cajas Municipales Españolas.

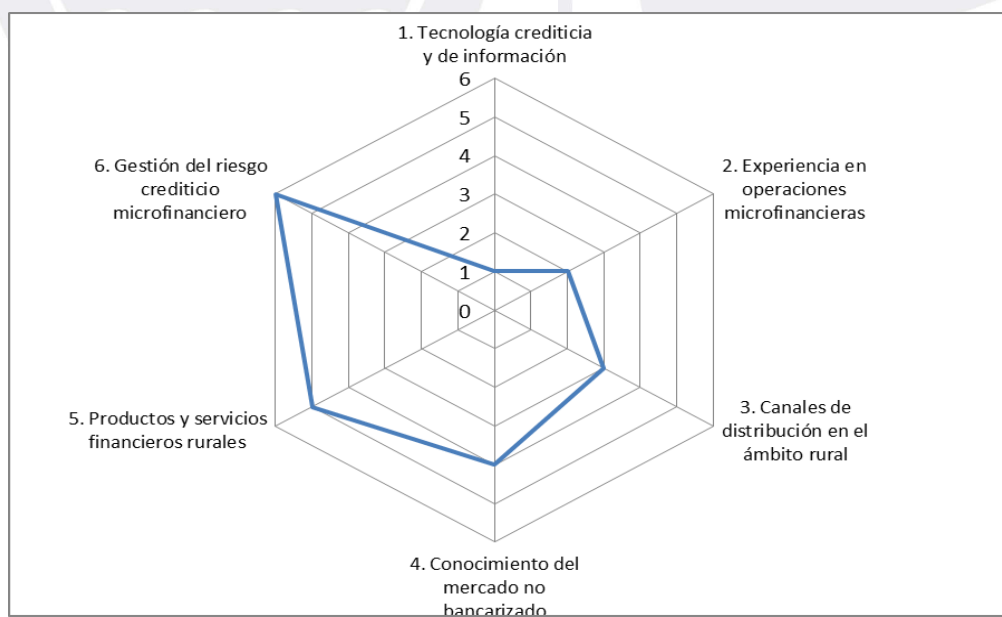


Figura 17. Gráfico radial de los factores claves de éxito en el sistema CRAC en el Perú. Lejos del centro significa un mayor riesgo.

Tabla 17

Matriz de Perfil Competitivo de las CRAC

Factores claves de éxito	Peso	CRAC		CMAC		EDPYME		FINANCIERA		MIBANCO	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Tecnología crediticia y de información	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4	0.80
2. Experiencia en operaciones microfinancieras	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40	4	0.80	4	0.80
3. Canales de distribución en el ámbito rural	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4. Conocimiento del mercado no bancarizado	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
5. Productos y servicios financieros rurales	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
6. Gestión del riesgo crediticio microfinanciero	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Total	1.00		2.20		3.40		2.60		3.60		3.80

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

En cuanto a las Cajas Rurales de Honduras, éstas crecen significativamente en clientes e incluyen financieramente en nuevos clientes y están presentes a lo largo del territorio hondureño. En cuanto a la matriz MPR, se ha tomado como referente a las entidades antes mencionadas según la Tabla 18.

Tabla 18 *Matriz de Perfil Referencial de las CRAC**Matriz de Perfil Referencial de las CRAC*

Factores clave de éxito	Peso	CRAC Perú		CRAC Honduras		CRAC España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Tecnología crediticia y de información	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80
2. Experiencia en operaciones microfinancieras	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
3. Canales de distribución en el ámbito rural	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
4. Conocimiento del mercado no bancarizado	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
5. Productos y servicios financieros rurales	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6. Gestión del riesgo crediticio microfinanciero	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Total	1.00		2.20		4.00		3.50

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2014. México D.F. México: Pearson.

3.8 Conclusiones

La Matriz MEFE de las CRAC indica que este sistema no aprovecha las oportunidades y no mitiga las amenazas para desarrollarse adecuadamente y aprovechar su potencial. Se debe comprender que el entorno se encuentra favorecido para desarrollar adecuadamente las microfinanzas, existen bajos niveles de bancarización e intermediación financiera, existe espacio para atender nichos de mercado específicos, existe cobertura geográfica por ampliar y atender clientes, la política gubernamental favorece el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, existen amenazas que hay que neutralizar, como la entrada de competidores formales e informales o no regulados que compiten en el ámbito geográfico de las CRAC, el sobreendeudamiento que es un problema que viene desde hace varios años atrás y que afecta al sistema microfinanciero en general, el menor crecimiento de la economía que afecta la creación de mayores empleos y el poder adquisitivo y sobre todo la incursión de la banca comercial a través de adquisiciones de empresas importantes del sector microfinanciero.

Capítulo IV: La Evaluación Interna

La evaluación interna de las CRAC consiste en estudiar las fortalezas y debilidades que tiene el sistema, para ello se tiene que diseñar estrategias que nos permitan mitigar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la compañía. El resultado de la evaluación interna es la matriz MEFI, donde se describe todas las competencias distintivas que permitirán a la organización obtener el cambio de una situación actual a otra denominada situación deseada. Las oportunidades y amenazas que se han logrado identificar en la evaluación externa contribuirán a maximizar sus beneficios si se cuenta un total conocimiento interno de las CRAC.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna de las CRAC consiste en estudiar las fortalezas y debilidades que tiene el sistema, para ello se tiene que diseñar estrategias que nos permitan mitigar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la compañía. El resultado de la evaluación interna es la matriz MEFI, donde se describe todas las competencias distintivas que permitirán a la organización obtener el cambio de una situación actual a otra llamada situación deseada. Las oportunidades y amenazas que se han logrado identificar en la evaluación externa podrán maximizar sus beneficios si se tiene un total conocimiento interno de las CRAC.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las CRAC tienen una estructura similar, una Junta General de Accionistas que representa a los socios, éstas son entidades privadas, Directorio y una Gerencia General que conducen la parte ejecutiva con las subsiguientes gerencias de líneas y puestos de apoyo que comúnmente se observa en una empresa privada (ver Figura 18); a diferencia de las Cajas Municipales, un competidor directo que no posee Gerencia General pero sí Gerencia Mancomunada, a pesar de esta ventaja, las CRAC presentan una pobre performance.

Se tiene que potenciar la estructura y mejorar los procesos a la vez de que los encargados de liderar deben contar con la experiencia necesaria para hacer frente a sus pares de los otros sistemas de microfinanzas, mucho de los mandos medios -como los administradores de agencias o jefes de agencias en las CRAC- no tienen los antecedentes necesarios ni poseen mucha experiencia en microfinanzas. Como se mencionó, la industria microfinanciera es intensiva en número de clientes y número de asesores de negocios o analistas de créditos; por lo tanto, la persona que lidere o gestione una agencia debe contar con las competencias y habilidades para gestionar buen número de clientes y buen número de personas que otorgan créditos, eso es imprescindible para generar economías de escala.

Si se compara las cabezas visibles de las CRAC, en este caso sus Gerentes Generales, estos -en algunos casos- no cuentan con la experiencia que poseen sus pares de las Cajas Municipales y aunque cuentan con experiencia en el sistema financiero, generalmente bancario, no con la experiencia en el sistema de microfinanzas. La lógica de funcionamiento de estas entidades difiere mucho al de la banca múltiple, desde la evaluación o tecnología crediticia, así como el grupo objetivo de clientes y los principales procesos operacionales, el ticket promedio es bajo.

Habiendo analizado la caída de algunas de las principales CRAC -como la CRAC “Señor de Luren” y CRAC “San Martín”- que han salido del mercado y con información proporcionada por la SBS, ente regulador, una de las causas principales de la salida del mercado de estas entidades ha sido colocar en los puestos de mando medio o claves a personas con poca experiencia en el sistema de microfinanzas, especialmente en el área de negocios. El *core* del negocio en las microfinanzas son las colocaciones, las captaciones son importantes, pero en un mercado tan líquido como el peruano, lo difícil es gestionar las colocaciones y recuperar las mismas que forman parte del ciclo del proceso crediticio. El solo

hecho de tener un alto indicador de mora puede llevar a situaciones insostenibles a estas instituciones debido al patrimonio pequeño que poseen.

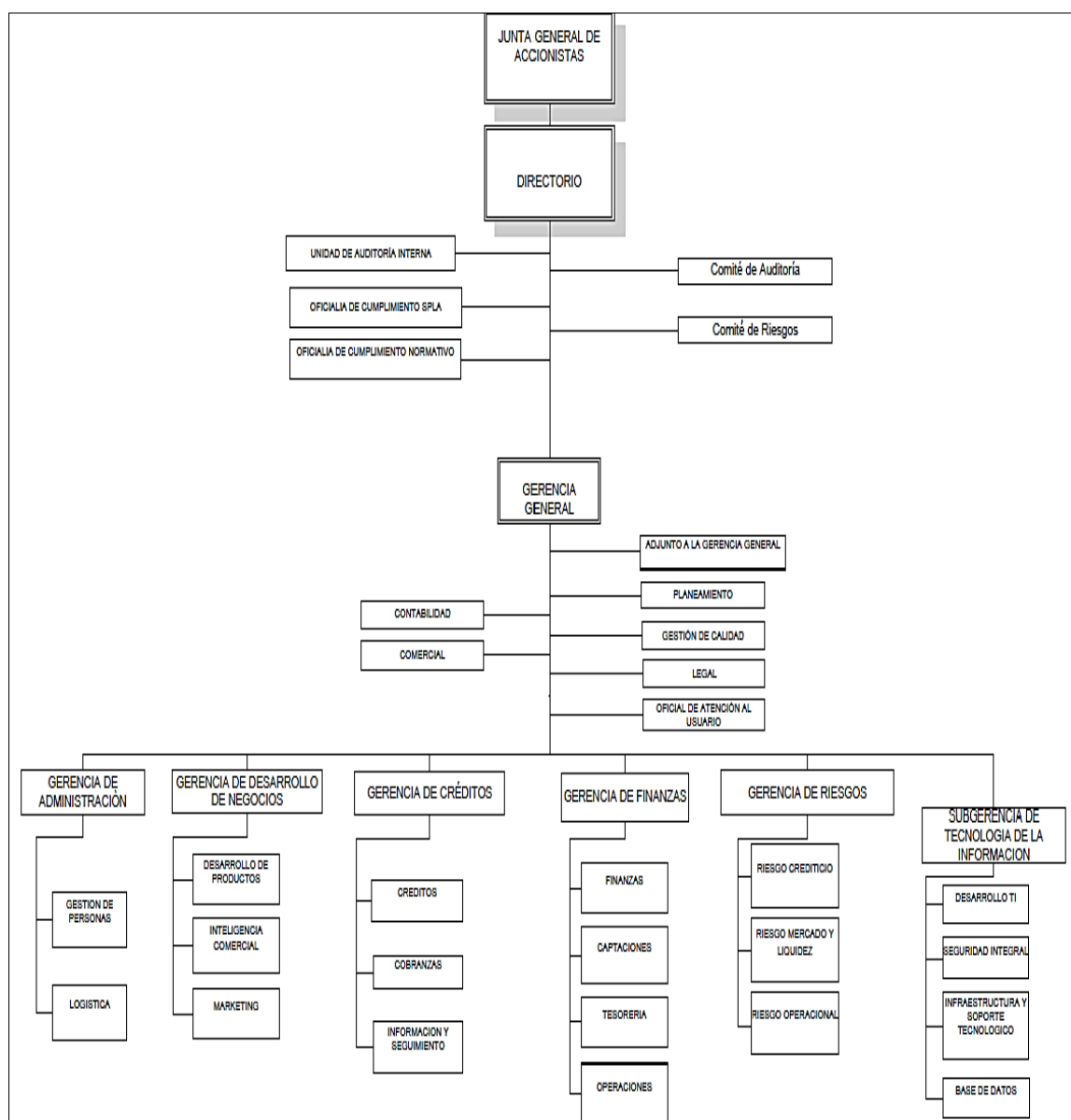


Figura 18. Estructura organizacional de CRAC Prymera.

Tomado de “Memoria 2015,” por Prymera, 2015

(http://www.prymera.com.pe/pdf/memorias/memoria_anual2015.pdf).

Las Gerencias de Riesgos en las CRAC carecen de mecanismos para hacer efectiva una evaluación de la gestión integral de los riesgos, especialmente del riesgo crediticio y que ha llevado realmente a este sistema a la situación actual y bastante delicada. El solo hecho de operar en un sector riesgoso como son las microfinanzas, donde gran parte de los clientes son informales, requiere que sus respectivas áreas de riesgos sean potentes y bastante

profesionales, no solo se habla del riesgo crediticio, sino también del riesgo de liquidez, riesgo operacional, riesgo reputacional y otros riesgos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las CRAC tiene su público objetivo y cuentan con planes de marketing para hacer frente a su mercado. Sin embargo, se puede indicar que las CRAC presentan dificultades en cuanto a conocer claramente a sus clientes y/o consumidores, si los mercados que atacan están debidamente segmentados, si sus productos están debidamente posicionados, si su fuerza de ventas compuesta por asesores de negocios y promotores de ventas son eficaces, si la calidad de sus productos o servicios son reconocidos por sus clientes y/o consumidores. Además, determinar si los precios o tasas de interés están alineados a una política de precios organizacional, verificar si la publicidad utilizada cumple con los objetivos de las CRAC, si la experiencia de sus funcionarios de marketing es la adecuada, señalar si el presupuesto utilizado genera los beneficios y brinda valor agregado a la institución, evaluar si la marca está posicionada en el mercado donde interactúan.

A diferencia de los otros competidores de microfinanzas, el gasto en marketing de las CRAC no se refleja en la percepción de atraer a los potenciales consumidores, a diferencia de las Cajas Municipales a las cuales se les ve muy activas en distintos medios de comunicación y en las comunidades así como a MiBanco, no se percibe en el mercado una presencia importante de la marca de estas entidades, su cobertura geográfica no es importante, el número de asesores tampoco es numeroso y se ve empujado frente a sus competidores.

Si bien es cierto que las CRAC tienen sus Areas de Marketing o Desarrollo de Productos, en el mercado no se percibe algún servicio o producto que distinga a estas entidades, en comparación con lo ofrecido por las Cajas Municipales y MiBanco especialmente, en los cuales los clientes y/o consumidores sí reconocen ciertos productos o servicios distintivos que logran que potenciales clientes se acerquen a estas instituciones a

solicitar sus servicios. Hay instituciones microfinancieras que brindan ofertas con tasas bastante atractivas para bancarizar clientes o hacer la inclusión financiera y algunas de éstas han alcanzado resultados sorprendentes, hay que mencionar que este sector de clientes no solicita una tasa baja sino el oportuno otorgamiento del crédito y un adecuado servicio y formar parte del circuito formal de la economía.

En cuanto al precio de los productos ofrecidos, éste es caro en el aspecto crediticio, en comparación con sus competidores, de acuerdo al tarifario disponible en la SBS. Sin embargo, esto es relativo en el sector microfinanciero, por lo que para ser eficientes las CRAC tendrían que realizar bastantes números de operaciones crediticias, desarrollar economías de escalas y enfocarse en ese gran sector de los no incluidos financieramente. La productividad de sus asesores o fuerza comercial es baja, en comparación a la de sus competidores. Cabe indicar que las CRAC en algunos periodos de su existencia incursionaron al segmento de créditos hipotecarios, créditos comerciales y créditos de consumo con tasas bastante bajas que afectaron su margen financiero y que deterioraron la calidad de su cartera por no tener una tecnología crediticia adecuada para el tratamiento de dichos créditos. El caso más resaltante fue la extinta CRAC “Señor de Luren” con participación alta de sus colocaciones en créditos colocados al sector promotor inmobiliario, créditos grandes comerciales y créditos hipotecarios.

Vale la pena resaltar que la promoción de las CRAC actualmente está dirigida hacia los segmentos de la micro y pequeña empresa, tanto rurales como urbanas; como contraparte habría que mencionar que el grado de bancarización es bastante bajo en el Perú, por lo que existen grandes oportunidades de poder atender un mercado potencial con la creación de productos orientados a dicho segmento bajo una estrategia de enfoque a dicho sector, según Arias (2016). Las CRAC han atravesado por varios periodos bien marcados donde se desenfocaron de su grupo de clientes objetivo, ya desde hace unos cuatro años atrás el ente

regulador SBS y las clasificadoras de riesgos les han recomendado internalizar sus esfuerzos a fin de que coloquen créditos a la micro y pequeña de ticket promedio bajo frente a sus competidores y todas -sin excepción- las que aún sobreviven en el mercado financiero lo están realizando como una forma adecuada de diversificar el riesgo, teniendo en cuenta su reducido patrimonio. Las CRAC ya están enfocadas en colocar microcréditos o de ticket de promedio bajo y lograr un número de clientes para preservar su existencia (ver Tabla 19 y Tabla 20).

Tabla 19

Créditos a la Microempresa 2015

	Colocaciones (En Miles)	Nº Deudores	Crédito Promedio (En Soles)
Cajas Municipales	3'083,244	593,110	5,198
MiBanco	2'391,267	538,006	4,445
Financieras	1'999,025	526,349	3,798
Edpymes	358,413	99,033	3,619
Cajas Rurales	234,893	68,824	3,413

Nota. Tomado de "estadísticas de la SBS 2015-Créditos a Microempresas por sistemas," por Superintendencia de Banca, Seguros y AF, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

Tabla 20

Créditos a la Pequeña Empresa 2015

Empresas	Colocaciones (En Miles)	Nº Deudores	Crédito Promedio (En Soles)
Cajas Municipales	5'712,022	158,968	35,932
MiBanco	4'224,981	126,428	33,418
Financieras	2'650,518	104,397	25,389
Edpymes	396,449	17,738	22,350
Cajas Rurales	151,351	8,781	17,236

Nota. Tomado de "estadísticas de la SBS 2015-Créditos a Microempresas por sistemas," por Superintendencia de Banca, Seguros y AF, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

Como se indicó, el Perú presenta un entorno favorable para desarrollar las microfinanzas y por varios años consecutivos ocupa el primer lugar a nivel mundial, esto debería fortalecer el sistema microfinanciero nacional. Sin embargo, se nota que muchas entidades no aprovechan el entorno y por debilidades propias, no han realizado una gestión

adecuada para captar nuevos clientes. Se recurre frecuentemente a la compra de data de las centrales de riesgos y por lo tanto, a fin de minimizar el riesgo y supuestamente bajo el argumento de que un cliente con experiencia crediticia es menos riesgoso, se comparte la deuda o se compra la misma. La experiencia muestra que la estrategia de muchos de los Departamentos de Marketing -en coordinación con el Area de Negocios de las entidades microfinancieras- es apostar por la compra de data de clientes ya bancarizados en vez de aplicar estrategias que bancaricen o incluyan a nuevos clientes. Tal como muestra, el entorno se estima en cerca de más de 4'000,000 de micro y pequeños empresarios informales.

En cuanto a la plaza, habría que mencionar que ésta debería optimizarse a fin de no luchar contra los competidores más fuertes y desarrollar una estrategia adecuada para tener los canales adecuados para brindar los servicios especialmente de colocaciones. Las CRAC por su propio nacimiento en sus zonas de origen tienen un riesgo de concentración geográfica que ante eventos externos puede dañar severamente la cartera de colocaciones, ya ha sucedido -por ejemplo- con el problema de la roya en el año 2013, que afectó a las plantaciones de café donde no solamente las CRAC sino las Cajas Municipales y también los Bancos que se colocaron en dichas zonas sufrieron las consecuencias de dicha plaga. Por lo tanto, es importante que estas entidades amplíen su cobertura geográfica de manera ordenada a fin de hacer frente a un crecimiento ordenado y sostenible y disminuir el riesgo crediticio. La tecnología aún no es utilizada eficientemente por las CRAC para llegar adecuadamente a sus clientes, utilizando los distintos canales adecuados que brindan los distintos dispositivos tecnológicos, sin descuidar la esencia de la tecnología crediticia.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las CRAC presentan una cobertura geográfica no muy amplia frente a sus competidores como las Cajas Municipales, Financieras y MiBanco. En vista del potencial de clientes por atender debido al bajo grado de bancarización, se podría mejorar el número y la

ubicación de las oficinas a fin de que los servicios financieros lleguen eficientemente y -sobre todo- generen economías de escala.

Generar canales electrónicos y dinero electrónico, ya que el uso adecuado de estos podría bajar los costos y sobre todo hacer inclusión financiera abarcando una buena cantidad de clientes potenciales sería ideal para las CRAC. Existe información al respecto, la CRAC “Los Andes” ya lo viene aplicando, hace dos años ganó el premio CITI por presentar soluciones novedosas de pagos de sus créditos en las zonas rurales. Sin embargo, el uso no es masivo porque las zonas rurales no presentan infraestructura adecuada en el tema de comunicaciones, por lo que los operadores telefónicos juegan un papel fundamental.

En vista que la industria de microfinanzas es intensiva en clientes y asesores de negocios, se requiere un acompañamiento físico para generar cercanía de asesor de negocios-cliente que es fundamental para completar el ciclo crediticio y cerrar una venta, por lo que la dotación adecuada de la fuerza de ventas y la ubicación estratégica de sus agencias permitiría una atención adecuada y generar economías de escala. Actualmente, el sistema CRAC no lo posee, ya se mencionó que adolece de una adecuada cobertura geográfica frente a los otros sistemas de microfinanzas, generándose una alta concentración del riesgo crediticio en determinadas zonas geográficas ante eventos externos.

Se requiere reforzar la logística en el sistema CRAC, sus servicios deben llegar a sus mercados objetivos y generar ese valor agregado que sea percibido por sus clientes. Existe clientela potencial que no es aprovechada debidamente por las CRAC, pero que sí lo están aprovechando los otros competidores de microfinanzas. En la medida que la dotación de su fuerza de ventas sea la adecuada y debidamente equipada, podría mejorarse sustancialmente el servicio a sus clientes.

La infraestructura física es importante. En microfinanzas se ha tratado y se ha hecho la prueba con dispositivos móviles para generar economías de escala, sin embargo, estos no

han dado los resultados esperados por el momento. La cercanía del cliente y asesor de negocios es fundamental para cerrar una operación crediticia y para su seguimiento por lo que instalación de oficinas físicas en el sistema microfinanciero marca la diferencia en el crecimiento de las colocaciones. MiBanco y las principales Cajas Municipales tienen éxito porque tienen una adecuada cobertura geográfica y ubicación estratégica de sus agencias que les permite atender y estar cerca de sus clientes y profundizar sus servicios a sus potenciales clientes.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La parte de finanzas y contable es muy importante, sin embargo, ésta presenta dificultades, por lo que se requiere una adecuada estrategia para mejorar la situación actual que presentan las CRAC. Existen acciones a corto plazo que pueden influir positivamente en los indicadores financieros con unos objetivos financieros bien determinados en el planeamiento estratégico. El reducido patrimonio es un problema en las CRAC. En el sistema microfinanciero es de vital importancia tener un patrimonio de envergadura o importante para hacer frente a los requerimientos que exige la SBS, ente regulador, que hace exigencias de patrimonio por distintos riesgos a lo exigido por Basilea 3 y que también son requeridos a los Bancos. Las pérdidas continuas en varios periodos de las CRAC han hecho que su patrimonio se vea afectado, siendo esto un elemento importante a tener en cuenta por el Área de Finanzas y la Alta Dirección. Como se mencionó, actualmente la única forma de reponer el patrimonio es haciendo aportes de capital por parte de los accionistas o en todo caso buscar nuevos accionistas, pero dada la coyuntura por la que atraviesan las CRAC es bastante difícil conseguirlos, ya que no resultan muy atractivos. La Tabla 21 y Figura 19 reflejan que la gestión financiera de las CRAC no es muy eficiente, se ha considerado la de mejor (CRAC Cajamarca) y peor (CRAC Chavín) resultado, así como el promedio del sistema CRAC.

Además, es importante indicar que no todos los indicadores financieros son deficientes. Sin embargo, se requiere que las CRAC realicen una gestión integral que incluya también una adecuada gestión del riesgo crediticio principalmente. Las colocaciones son el *core* del negocio en las microfinanzas. De nada vale realizar un trabajo excelente en finanzas si las colocaciones son gestionadas deficientemente, lo cual constituye el problema medular que afecta al sistema de las CRAC.

Tabla 21

Análisis de Ratios Financieros de las CRAC

Al 31 de Diciembre del 2015	CRAC Cajamarca	CRAC Chavín	TOTAL CRAC
SOLVENCIA			
Ratio de Capital Global	18.70	10.65	15.42
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	4.20	29.64	4.46
CALIDAD DE ACTIVOS			
Créditos Atrasados (criterio SBS) / Créditos Directos	7.56	23.58	9.24
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	122.57	101.31	109.77
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	11.46	26.10	10.99
EFICIENCIA Y GESTIÓN			
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	14.79	23.34	12.36
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	78.39	155.76	88.32
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	19.04	22.62	19.03
RENTABILIDAD			
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	5.51	(113.02)	(9.67)
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.09	(8.39)	(1.20)
LIQUIDEZ			
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	48.53	34.27	34.32
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	85.30	142.75	119.86
Adeudos / Pasivo Total (%)	-	3.95	5.59
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA			
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	0.04	4.06	1.27

Nota. Tomado de "Información Estadística de Cajas Rurales," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

Asimismo, en orden de rentabilidad (ROE), solo la CRAC Cajamarca (5.51%) y Los Andes (4.52%) presentaron resultados positivos al cierre del 2015. Por otro lado, las CRAC Chavín (-113.02%), Del Centro (-54.13%), Prymera (-17.89%), Sipán (-14.32%) e Incasur (-6.57%) presentaron resultados negativos.

Rentabilidad	X		
	Muy baja	Promedio	Muy alta
Liquidez		X	
	Muy firmemente	Promedio	Demasiada holgura
Apalancamiento		X	
	Demasiada deuda	Equilibrado	Demasiado patrimonio
Actividad	X		
	Demasiado lento	Promedio	Demasiado rápido
Crecimiento	X		
	Lento	Promedio	Rápido

Figura 19. Esquema gráfico para los ratios del sistema CRAC.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Los colaboradores con los que cuentan las CRAC son uno de los principales activos que hay que preservar, razón por la que es importante tener conocimiento del clima y la cultura organizacional, conocer las capacidades distintivas de ellos, contar con políticas de contrataciones y despidos, contar con políticas de capacitación y entrenamiento, con políticas de incentivos y políticas de seguridad e higiene. Los cuadros de las CRAC no son de los mejores, ya que no hay retención de los mejores colaboradores que emigran hacia las empresas de los otros sectores de las microfinanzas, la retención de colaboradores calificados no se da en las CRAC, el sueldo promedio es más bajo en comparación con las Cajas Municipales, Edpymes, Financieras y MiBanco, el personal calificado especialmente de negocios quienes otorgan créditos son tentados o por aspiraciones profesionales se van a la competencia, los resultados obtenidos por las CRAC no les permiten hacer reajustes de sueldos en el tiempo, existe una diferencia que llega casi al 50% en los sueldos que paga a sus asesores de negocios más calificados y lo que paga la competencia, especialmente MiBanco y las Cajas Municipales más grandes.

De la misma forma, las capacitaciones que se dan en las CRAC no se igualan a las inversiones que hacen las Cajas Municipales y MiBanco en este rubro, estas entidades periódicamente capacitan a su personal, especialmente del Area de Negocios e igualmente tienen sus escuelas de formación, es decir, captan personal nuevo y lo capacitan para que trabaje específicamente en el otorgamiento de préstamos que es el *core* del negocio.

La cultura organizacional de las CRAC es casi inexistente, no se fomenta la misma al interior de estas entidades, a diferencia de MiBanco y las principales Cajas Municipales que han logrado construir en el tiempo una identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores. Es posible que estas diferencias se deban a que los cuadros actuales gerenciales de MiBanco y de las principales Cajas Municipales siguieron una línea de carrera, empezando desde abajo y escalando en el tiempo. La experiencia de los cuadros gerenciales en las CRAC no se iguala a la de sus competidores. Los altos cuadros gerenciales de MiBanco y de las principales Cajas Municipales han seguido una línea de carrera ascendente, es decir, desde que fueron asesores de negocios, otorgando créditos.

Como se puede observar en la Tabla 22, las CRAC generan 1,416 puestos de trabajo de manera directa, siendo CRAC Los Andes la que concentra la mayor cantidad de empleados (37.2% del total), seguido de CRAC Prymera con el 19.8% y por último, las CRAC Incasur y del Centro con el 5.8% cada una. En base a lo descrito, se estima que para el 2025 las CRAC generen 5,965 puestos de trabajo de manera directa e indirecta, similar a sus competidores más cercanos que son las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos.

Tabla 22 *Recursos Humanos de las CRAC (A diciembre 2015)*

Recursos Humanos de las CRAC (A diciembre 2015)

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
CRAC Cajamarca	1	20	143	0	164
CRAC Chavín	6	10	125	0	141
CRAC Sipán	6	14	119	0	139
CRAC Los Andes	1	40	450	36	527
CRAC Prymera	4	13	264	0	281
CRAC Incasur	7	5	64	6	82
CRAC del Centro	6	4	72	0	82
TOTAL CAJAS RURALES DE AHORRO Y CREDITO	31	106	1237	42	1416

Nota. Tomado de “Información Estadística de Cajas Rurales,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>).

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

Contar con un sistema de información y comunicación acorde al mercado es vital para la supervivencia de una organización, razón por la cual se debe contar con una buena información para la gestión de calidad, un adecuado sistema de comunicación interna y externa, un adecuado sistema de seguridad y una adecuada capacidad de respuesta de los usuarios. Todas las CRAC desarrollan su propio *core* financiero, el cual es elaborado *in house*. Sin embargo, el procesamiento de la información demora, por lo que retrasa la toma de decisiones; esto ocurre o se nota generalmente cuando estas instituciones reciben la visita de inspección anual de la SBS y observan la información concerniente a las colocaciones para evaluar el riesgo crediticio; las colocaciones son el corazón del negocio de las entidades microfinancieras.

Según Equilibrium (2014), algunas CRAC no tenían implementados sistemas de información de alertas de mora temprana y seguimiento de los créditos que permitieran realizar un monitoreo permanente de las colocaciones; las mejores instituciones de microfinanzas sufren observaciones de este tipo por parte de la SBS en sus visitas de inspección por la calidad de la información generada, la cual está referida a los distintos tipos de productos y al proceso de recuperación de las colocaciones. Las CRAC no tienen desarrollados sistemas de información que permitan monitorear adecuadamente el desempeño de los colaboradores del área de créditos, colocaciones, número de clientes por tipo de productos, mora, número de clientes, cosecha de colocaciones, créditos reprogramados, créditos refinanciados, excepciones a la normativa, entre otros, en línea.

No existe un adecuado proceso de información de seguimiento y monitoreo post desembolso de los créditos, es casi generalizado en las CRAC, lo que se traduce en altos indicadores de mora o de cartera de alto riesgo y lo cual no permite gestionar adecuadamente

el riesgo crediticio. Las decisiones no se toman oportunamente, sino cuando la cartera está muy deteriorada y el proceso de recuperación resulta ineficaz. Falta mejorar la sinergia en cuanto a las comunicaciones y trabajo conjunto del área de créditos y de recuperaciones, las políticas desarrolladas para colocar y recuperar créditos no están integradas a diferencia de lo observado en MiBanco y las principales Cajas Municipales.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología crediticia no ha sido desarrollada eficaz y eficientemente y no ha sido traducida en procesos competitivos de otorgamiento de préstamos, continúan realizando lo mismo que años atrás. A diferencia de sus competidores que han invertido e investigado para optimizar sus procesos de colocaciones con el menor riesgo posible que se traduce en indicadores de mora baja, mayor captación de clientes e incremento de la productividad, las CRAC aún no han podido desarrollar tecnologías distintivas para atacar sus segmentos de clientes objetivos que son bastante amplios.

El éxito de la tecnología crediticia consiste en que el asesor de negocios promociona, evalúa, coloca y recupera el crédito otorgado, varias partes de este proceso han sido asignados a terceros con la finalidad de incrementar la productividad con los resultados que se conoce no solo en las CRAC sino en buena parte de los participantes de este mercado, con una mora bastante alta y con créditos deficientemente otorgados.

MiBanco así como las principales Cajas Municipales han desarrollado productos distintivos (productos microcréditos) que los han diferenciado del resto de sus competidores y que les han permitido incrementar su participación y valor para sus accionistas y sus clientes. Los créditos de S/ 1,000, S/. 3,000 y S/. 5,000, desarrollados e impulsados por una Caja Municipal, les han permitido ampliar su base de clientes y aumentar su rentabilidad en los últimos años, producto ofrecido principalmente al sector de clientes potenciales que están dentro de ese grupo de inclusión financiera bastante numeroso. Cabe mencionar que esa

estrategia fue desarrollada años antes por una Edpyme con resultados iniciales favorables, que luego se desenfocó colocando a otros grupos de clientes de ticket promedio. Dicho producto fue tomado por esta Caja Municipal, mejorado y desarrollado adecuadamente y teniendo en cuenta la experiencia de este competidor para situarlo como uno de sus productos distintivos.

Las CRAC por su experiencia en el sector microfinanciero deberían reaccionar -sino creando- mejorando productos de sus competidores para atender ese inmenso sector de clientes potenciales que ofrece la inclusión financiera. Revisando los servicios financieros ofrecidos a sus clientes de crédito, estos son bastante limitados que los ofrecidos por sus competidores, basta con observar y comparar lo que ofrecen los distintos actores del sistema microfinanciero en sus portales web.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través de esta matriz se resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de las CRAC, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas (D'Alessio, 2014). El máximo resultado posible de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es de 4.00, lo cual indica que una organización aprovecha mejor sus fortalezas y al mismo tiempo refuerza sus debilidades; un resultado de 2.5 representa un desempeño promedio y uno de 1.00 es el peor resultado posible, representando a una organización sin conducción, sin ningún gobierno de sí misma.

La matriz de las CRAC cuenta con 14 factores determinantes del éxito, 7 fortalezas y 7 debilidades (ver Tabla 23), donde el resultado de la evaluación muestra un puntaje ponderado de 2.29, valor que indica que el sistema no puede competir de manera exitosa, las estrategias actuales de las CRAC no responden de manera satisfactoria a los factores que determinan el éxito, por lo que deberían modificarse.

4.3 Conclusiones

Teniendo en cuenta que el resultado del análisis interno indica que las estrategias actuales no responden de manera satisfactoria a los factores que determinan el éxito,

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Desarrollo de sistemas de información propios.	0.08	3	0.24
2. Experiencia en el sector microfinanciero.	0.07	3	0.21
3. Canales de distribución adecuados a través de agencias en su ámbito geográfico.	0.08	3	0.24
4. Ratio de capital global adecuado.	0.06	3	0.18
5. Niveles de liquidez adecuados.	0.09	3	0.27
6. Conocimiento del mercado rural.	0.08	4	0.32
7. Desarrollo de productos crediticios rurales.	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
1. Poca capacidad de retención de personal calificado.	0.06	1	0.06
2. Poca integración para desarrollar economías de escala.	0.06	1	0.06
3. Limitados productos financieros.	0.07	2	0.14
4. Inadecuada gestión del riesgo crediticio.	0.07	1	0.07
5. No se cuenta con procesos tecnológicamente competitivos y falta de innovación.	0.07	1	0.07
6. Patrimonio reducido.	0.06	2	0.12
7. Poca reacción frente a nuevas necesidades.	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.29

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2015. México D.F. México: Pearson.

por lo que éstas deberían modificarse, es necesario contar ahora más que nunca con un planeamiento estratégico que establezca la dirección y las estrategias claras para su ejecución por parte de las CRAC, ya que la situación actual lo amerita y requiere revertir dicha situación lo más pronto posible.

El sistema de las CRAC presenta debilidades bien marcadas, así como fortalezas que pueden resaltarse, el contexto genera una oportunidad excelente para que estas entidades aprovechen la situación por la que atraviesa el país, no hay que olvidar que el Perú presenta un entorno favorable para la microfinanzas y esto es a nivel mundial. En el Perú existen instituciones microfinancieras que sirven de modelo a otras en el extranjero, basta mirar para

otro lado para aprender las buenas prácticas realizadas por sus competidores. Las CRAC deberían potenciar sus fortalezas y neutralizar sus debilidades para hacer frente a sus competidores y sus sustitutos, el gran mercado potencial de clientes no incluidos financieramente posibilita generar estrategias que podrían aprovechar y esto solamente se logra mediante la implementación de un planeamiento estratégico que les permita llegar a la situación deseada.



Capítulo V: Intereses de las CRAC y Objetivos a Largo Plazo

Es primordial establecer los objetivos a largo más apropiados para la organización, ya que se van a convertir en la estrategia empresarial que nos permitirá alcanzar la visión trazada por la compañía. Los objetivos a largo plazo deben ser retadores para la organización, pero también realistas, alcanzables y fácilmente medibles para que sean analizados y así evaluar el desempeño alcanzado.

5.1 Intereses de las CRAC

Para las CRAC se puede identificar cuatro grupos de intereses:

1. Incrementar los niveles de financiamiento a emprendimientos, debido a que la creación de Mypes es un medio esencial para el crecimiento y desarrollo económico.
2. Incrementar los niveles de empleo directo e indirecto, debido a que el otorgamiento de créditos es un medio muy importante para lograr reducir la pobreza.
3. Incrementar los niveles de ingresos financieros, generados por las colocaciones de los créditos a una determinada tasa de interés.
4. Incrementar los niveles de rentabilidad del patrimonio (ROE), ya que muestra el retorno para los accionistas de las CRAC, los accionistas son los que inyectan capital y no tienen ingresos fijos.

5.2 Potencial de las CRAC

Las CRAC vienen manteniendo como una de sus principales y mayores fortalezas la buena conformación y alto compromiso de su Directorio y Plana Gerencial. Asimismo, conservan el buen posicionamiento logrado en su nicho de mercado, gracias a la estrategia de expansión en zona rural planteada y a su tecnología crediticia especializada en crédito ganadero. Sin embargo, las CRAC mantienen un desafío importante en cuanto a la consolidación como organización al enfrentar altos niveles de rotación de personal y

reducidos cuadros con perfiles adecuados. Estos obstáculos presentes a todo nivel en la CRAC aumentan el riesgo operacional al incrementar la probabilidad de que errores y fallas humanas impacten negativamente en los resultados de gestión. Por lo tanto, los aspectos críticos a mejorar y optimizar en temas de control interno posibilitan que dichos riesgos se acentúen. Sin embargo, buscar solución a dicha problemática representa el principal desafío para la Plana Gerencial y el Directorio.

Asimismo, se tiene que potenciar la estructura orgánica y mejorar los procesos a la vez de que los encargados de liderar tienen que contar con la experiencia necesaria para hacer frente a sus pares de los otros sistemas de microfinanzas, mucho de los mandos medios -como son los administradores de agencias o jefes de agencias en las CRAC- no tienen los antecedentes necesarios ni poseen mucha experiencia en microfinanzas.

Los cuadros de las CRAC no son de los mejores, ya que no hay retención de los mejores colaboradores que emigran hacia las empresas de los otros sectores de las microfinanzas, la retención de colaboradores calificados no se da en las CRAC, el sueldo promedio es más bajo en comparación con las Cajas Municipales, Edpymes, Financieras y MiBanco.

A diferencia de sus competidores que han invertido e investigado para optimizar sus procesos de colocaciones con el menor riesgo posible que se traduce en indicadores de mora baja, mayor captación de cliente e incremento de la productividad, las CRAC aún no han podido desarrollar tecnologías distintivas para atacar sus segmentos de clientes objetivos que son bastante amplios.

5.3 Principios Cardinales de las CRAC

La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos son los cuatro principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno

(D'Alessio, 2014).

Influencia de terceras partes. El sistema se encuentra influenciado por gran cantidad de organizaciones, como, por ejemplo: (a) dinamismo de la economía con efecto en el desempeño de los créditos y ahorros, (b) las normas y leyes que emiten las entidades que regulan a las CRAC, (c) entidades financieras reguladas y no reguladas que participan en las zonas de intervención de las CRAC.

El desempeño de la economía puede marcar el desempeño de las CRAC y del sistema financiero en su conjunto. En los últimos años, el sistema microfinanciero en su conjunto se ha desacelerado, los efectos internacionales del decrecimiento económico de China se han dejado sentir en la economía. Las normas y regulaciones de los entes reguladores afectan el desenvolvimiento de las CRAC, las recientes disposiciones de adecuación a Basilea 3 hace que estas instituciones efectúen mayores requerimientos de patrimonio, al mismo nivel de la banca múltiple no distinguiéndose la naturaleza de las operaciones que realiza y el público objetivo a atender. Tanto los competidores regulados como los no regulados influyen significativamente en el desempeño de las CRAC, los segmentos de los distintos clientes objetivos se ven afectados por la incursión de los distintos sistemas de microfinanzas y de las instituciones no reguladas, ocasionando un gran nivel de competencia y afectando la rentabilidad del sector.

Lazos pasados y presentes. En los lazos pasados y presentes se analiza cómo han rivalizado los competidores a lo largo de la historia, proyectándola al presente y al futuro (D'Alessio, 2014). Con respecto a las CRAC, han tenido dificultades debido a que su mercado original fue atendido además por los otros sistemas de microfinanzas, especialmente las Cajas Municipales. El antiguo MiBanco -sin tener la tecnología crediticia adecuada- incursionó en el sector rural sin mucho éxito y con una cartera crediticia bastante deteriorada.

Además, las CRAC al tener un desempeño deficiente en el sector agrícola en sus comienzos incursionaron en el mercado dominado por los otros sistemas, originándose una competencia alta en los créditos otorgados a la micro y pequeña empresa urbana. La competencia reaccionó bajando las tasas de interés de los créditos con las reacciones siguientes, afectando la rentabilidad del sector. El sobreendeudamiento de los clientes fue otro problema. Bajo la premisa de que un cliente bancarizado del competidor tenía menos riesgo, se originó un proceso de otorgamiento crediticio indiscriminado a los mismos clientes, aumentando el riesgo crediticio del sector microfinanciero. Este es un problema latente que aún afectará al sector por la búsqueda permanente de nuevos clientes mirando al competidor.

El contrabalance de los intereses. Esto ayudará a evaluar los intereses de los competidores y ver si esto afectará o no los planes de las CRAC. Existe un indicio de colaboración de todas las instituciones de sistema financiero con la “Billetera Electrónica”, lo que permitirá ampliar el abanico de clientes potenciales que podrán tener acceso a un servicio financiero, incrementando la profundización financiera.

Las CRAC pueden tener acceso a los planes de expansión de sus competidores que se hacen explícitos y esto podría ayudar a reevaluar las estrategias a fin de confluir los intereses de los distintos competidores. Las principales instituciones de microfinanzas siempre apuestan por copar las principales urbes de los Departamentos a lo largo del país, las estadísticas de inclusión financiera permiten de antemano determinar los objetivos, teniendo en consideración las características de cada mercado. Es importante que cada una de las CRAC articule su participación en el ámbito geográfico nacional a fin de que no colisionen sus intereses y formen una presencia como sistema referente y no caigan en la alta competencia que se aprecia en las Cajas Municipales con intereses divergentes pese a que éstas están agrupadas en la Federación de Cajas Municipales del Perú (FEPCMAC).

Conservación de los enemigos. Como parte de los competidores identificados se encuentran los otros sistemas orientados a las microfinanzas, de los cuales se tomarán las buenas prácticas a fin de mejorar los indicadores de desempeño. El Perú se distingue por tener instituciones de microfinanzas que son reconocidas por sus buenos indicadores de gestión y sirven de modelo a desarrollar en otros países de la región y del mundo.

La conservación de los enemigos permitirá a las CRAC reorientar sus mercados objetivos y por lo tanto, sus estrategias y ser más competitivos; de las principales Cajas Municipales pueden tomar su crecimiento orgánico desde su ámbito geográfico regional a una presencia nacional importante. De MiBanco, el principal actor del sector puede considerar la estrategia de diversificar productos para distintas necesidades. El desarrollo de las microfinanzas en el Perú, especialmente de los principales actores, puede permitir y servir de espejo a las distintas instituciones que incursionan en este sector y realizar una adecuada gestión a fin de tener indicadores financieros y sociales de alta performance.

5.4 Matriz de Intereses de las CRAC

En la Tabla 24 se muestran los principales intereses correspondientes a las CRAC a fin de que estén bien determinados de acuerdo a la intensidad de los intereses.

Tabla 24 *Matriz de Intereses de las CRAC*

Intereses Organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incrementar la financiación de emprendimientos.	(Cajas Municipales) (Edpymes)	(MiBanco) (Financieras)	
2. Incrementar los niveles de empleo.	(Cajas Municipales) (Edpymes)	(MiBanco) (Financieras)	
3. Incrementar los ingresos financieros.	(Cajas Municipales) (Edpymes)	(Financieras) (MiBanco)	
4. Incrementar la rentabilidad.	(Cajas Municipales) (Edpymes)	(Financieras) (MiBanco)	

Nota. Entre paréntesis, intereses opuestos; sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.224.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Según la misión, la visión y los intereses de las CRAC, se tienen los siguientes objetivos a largo plazo (OLP):

OLP1: Al 2025, se financiará 66,000 emprendimientos (Mypes), actualmente las CRAC financian 33,000 Mypes.

Se precisa que la creación de estos nuevos emprendimientos se sustenta con la apertura de nuevas oficinas a nivel nacional, es decir, al 2025 se tendrán 108 oficinas (a diciembre del 2015, se contaba con 62 oficinas (Estadísticas SBS) con una productividad de 61 emprendimientos a financiar de manera anual por cada una de estas oficinas.

Es indispensable que en el horizonte de 10 años las CRAC incrementen los emprendimientos del sector no bancarizado, por ser ésta su razón de ser y con la finalidad de aumentar su cobertura y comprometerse con la generación de nuevas unidades productivas. En el Perú, actualmente hay más de 4'400,000 de Mypes que desean financiamiento y están en el sector informal.

OLP2: Al 2025, se generará 396,000 empleos de manera directa e indirecta por parte de las CRAC, actualmente generan 227,586 empleos.

Se menciona que actualmente, según el Ministerio de Trabajo, una Mype, cuenta con 6 empleados en promedio, por lo que considerando este promedio y tomando en cuenta que al 2025 se crearan 66,00 Mypes, el total de empleos a generar para ese periodo será de 396,000 puestos de trabajo.

Las colocaciones son importantes ya que generan empleos no solo de forma directa sino también indirecta; por lo tanto, las CRAC al colocar créditos mejoran la calidad de vida de los prestatarios y también de los no clientes. El grado de profundización financiera es bajo en comparación con otros países de la región; por lo tanto, hay bastante potencial para incrementar las colocaciones y a través de ello, la generación de empleos.

OLP3: Al 2025, se generará S/ 190'000,000 de ingresos financieros; actualmente se cuenta con ingresos financieros de S/ 30'000,000.

Las colocaciones son importantes, ya que generan los ingresos financieros, por lo que indispensable que el otorgamiento de créditos se incremente con un bajo nivel de riesgo en las recuperaciones y se aumente sustancialmente las ventas de los distintos tipos de productos crediticios que tratarán de ofrecer las CRAC, el grado de profundización financiera es bajo en comparación con otros países de la región, existe bastante potencial para incrementar las ventas.

OLP4: Al 2025, se alcanzará un ROE del 10%, actualmente se cuenta con un ROE del -9.67%.

Es indispensable que en el horizonte de 10 años las CRAC incrementen su rentabilidad del patrimonio, el accionista se verá influido de realizar aportes al patrimonio en la medida que el rendimiento sobre su inversión sea positivo y crezca en el tiempo. Para ello, se incrementará las colocaciones, se disminuirá los costos operativos, se manejará un adecuado nivel de mora y se conseguirá fondeo más barato. Finalmente segmentaremos a nuestros clientes con la finalidad de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada.

5.6 Conclusiones

Los intereses organizacionales y los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas de las CRAC, dos de los principales intereses que deben tener las CRAC es financiar emprendimientos y generar empleos de manera directa e indirecta. Los otros no dejan de ser importantes, como son elevar los ingresos financieros e incrementar los niveles de rentabilidad, actuando con responsabilidad social. En el país hay instituciones modelo de microfinanzas que pueden aportar elementos importantes y servir de espejo a este sistema. Se ha establecido cuatro objetivos a largo plazo, los cuales tienen la finalidad de alcanzar la visión de las CRAC y servirán de base para formular los objetivos a corto plazo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se inicia con el desarrollo de la Matriz FODA, como una herramienta de análisis situacional que permitirá generar las estrategias externas e internas para las CRAC, esto con la finalidad de aprovechar las oportunidades, utilizar las fortalezas, mejorar las debilidades y contrarrestar las amenazas.

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para elaborar la Matriz FODA se ha tomado como información base la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) establecida en el tercer capítulo y la Matriz de Fortalezas y Debilidades (MEFI) establecida en el cuarto capítulo. Para lograr el emparejamiento que se requiere en esta matriz, D'Alessio (2014) mencionó que es importante realizar los siguientes pasos: (a) estrategia FO-Explotar, en la cual se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas (éste es el cuadrante más importante); (b) estrategia FA-Confrontar, en la cual se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas (cuadrante neutro); (c) estrategia DO-Buscar, en la cual se emparejan las debilidades internas con las oportunidades externas (cuadrante interesante) y (d) estrategia DA-Evitar, la cual empareja las debilidades internas con las amenazas externas (cuadrante más peligroso). En la Tabla 25 se presenta la Matriz FODA para las CRAC y la generación de sus 11 estrategias mediante la combinación de sus factores.

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

Para analizar las estrategias que derivan del análisis de la Matriz PEYEA (D'Alessio, 2008) se ha considerado oportuno el establecimiento de un marco de análisis de las coordenadas, las que -para el caso del sector- serán evaluadas de la siguiente forma: la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) se refieren al sistema de CRAC, mientras que la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) se refieren al sistema financiero en general, estos forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno

Tabla 25

Matriz FODA para las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

	Fortalezas	Debilidades
	1 Desarrollo de sistemas de información propios.	1 Poca capacidad de retención de personal calificado.
	2 Experiencia en el sector microfinanciero.	2 Poca integración para desarrollar economías de escala.
	3 Canales de distribución adecuados a través de agencias.	3 Limitados productos financieros.
	4 Ratio de capital global adecuado.	4 Inadecuada gestión del riesgo crediticio.
	5. Niveles de liquidez adecuados.	5 No se cuenta con procesos tecnológicamente competitivos y falta de innovación.
	6. Conocimiento del mercado rural.	6 Patrimonio reducido.
	7 Desarrollo de productos crediticios rurales.	7 Poca reacción frente a nuevas necesidades.
Oportunidades	Estrategias (FO Explore)	Estrategias (DO Busque)
1 Existencia de ámbitos geográficos y nichos de mercados atractivos para la inclusión financiera.	1 Incursionar en nuevos mercados, atrayendo a nuevos clientes en base a sus necesidades de financiamiento. (F2,F3,F6,O1,O2 y O6)	1 Implementar el proyecto de segmentación de los clientes de las CRAC, con el fin de generar rentabilidad e impacto social focalizado. (D3,D7,O1 y O2)
2 Reducidos niveles de bancarización e intermediación a nivel nacional.		
3 Alianza estratégica entre las CRAC.		
4 Innovación tecnológica.	2 Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal. (F1,F2,F3,O1,O2,O4 y O5)	2 Desarrollar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional y clima laboral, con la finalidad de que los nuevos colaboradores puedan acoplarse al mismo. (D1,D2 y O6)
5 Políticas gubernamentales favorables para la creación de micro y pequeñas empresas.		
6 Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	3 Establecer un modelo de gestión integral (interconexión) de las CRAC, con la finalidad de competir a largo plazo con las Cajas Municipales. (F1,F4,O3 y O4)	3 Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales. (D3,D7,O1 y O2)
Amenazas	Estrategias (FA Confronte)	Estrategias (DA Evite)
1 Desaceleración del crecimiento de la economía.	1 Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos. (F2,F6,A2,A4 y A5)	1 Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera. (D2,D3,D4,A2,A5 y A6)
2 Mayor incursión de la banca múltiple no especializada en el mercado microfinanciero a través de adquisiciones.		
3 Sobreendeudamiento en el mercado de microfinanzas.	2 Implementar políticas que establezcan reuniones constantes con clientes para captar las necesidades y predecir tendencias de los mismos. (F2,F6,F7,A2,A3 y A5)	2 Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de la zona urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social. (D2,D3,D5,D7,A2,A4,A5 y A6)
4 Incursión de la competencia en la captación de personal calificado.		
5 Aumento de competidores y sustitutos informales en el segmento atendido.		
6 Regulación de la SBS, exigiendo requerimientos similares a la de la banca múltiple.	3 Implementar políticas de concientización a los clientes para fomentar el buen comportamiento financiero y minimizar el riesgo crediticio. (F3,F6,F7,A1,A3,A5 y A6)	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.281.

asociado a una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (ver Tablas 26, 27, 28 y 29). De esta forma, se pueden diseñar estrategias desde el marco de acción de las CRAC, para luego aplicarlas en el entorno donde se desea el impacto. A la par, se define el impulsor estratégico apropiado para las CRAC: rapidez, simplicidad y acompañamiento a sus clientes. De acuerdo con el análisis de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), en la Figura 20 se muestra que las CRAC tienen una postura defensiva, por lo cual se puede determinar que se debe seguir una estrategia de reducción de costos, atrincheramiento, fusión y cosechar productos con la finalidad de buscar la supervivencia y salir de la situación crítica. Razón por la cual, se aplicarán las siguientes estrategias específicas:

- Reducción de personal administrativo, sustitución por otro de menor costo.
- Tercerización de actividades y bienes.
- Reducción de gastos fijos de operación.
- Integración horizontal entre las CRAC con el objetivo de desarrollar economías de escala que permitan reducir el costo unitario promedio y buscar mayor poder de mercado al reducir el número de competidores en esta industria.

Tabla 26

Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno. Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2. Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
3. Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4. Rango de precios de los productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5. Barrera de entrada al mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Promedio -6										-2.50

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2014, p. 303.

Tabla 27

*Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria. Posición Estratégica**Externa*

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)											Valor
1. Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		3
2. Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		2
3. Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		2
4. Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo		3
5. Productividad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		2
6. Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente		2
Promedio											2.33

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2014, p. 303.

Tabla 28

*Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera. Posición Estratégica**Interna*

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)											Valor
1. Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		1
2. Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida		2
3. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil		2
4. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo		1
5. Uso de economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas		1
6. Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		1
Promedio											1.33

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2014, p. 303.

Tabla 29

*Calificación de Factores Determinantes de Ventaja Competitiva. Posición Estratégica**Externa*

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)											Valor
1. Participación de mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande		1
2. Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior		2
3. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano		2
4. Lealtad del consumidor.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta		2
5. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto		3
6. Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápido		2
Promedio -6											-4.00

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2014, p. 303.

Vector direccional

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -4.00 + 2.33 = -1.67$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.50 + 1.33 = -1.17$$

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta Matriz de Portafolio tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo, con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo; es así que para las CRAC los productos que ofertan se posicionan en el cuarto cuadrante como un producto perro (ver Figura 21 y Tabla 30), debido a que tienen una baja participación de mercado y bajo crecimiento. Sin embargo, las CRAC deberían enfocarse en ciertos productos como son los de micro y pequeña empresa enfocados a las zonas urbanas y zonas rurales a fin de penetrar mercados y desarrollar productos en estos segmentos, ya que se observa que hay bastante camino por recorrer en la inclusión financiera en el país. La profundización financiera no alcanza los niveles de países como Chile y Colombia, existen regiones en el país donde el sistema financiero aún no incursiona o tiene una débil presencia.

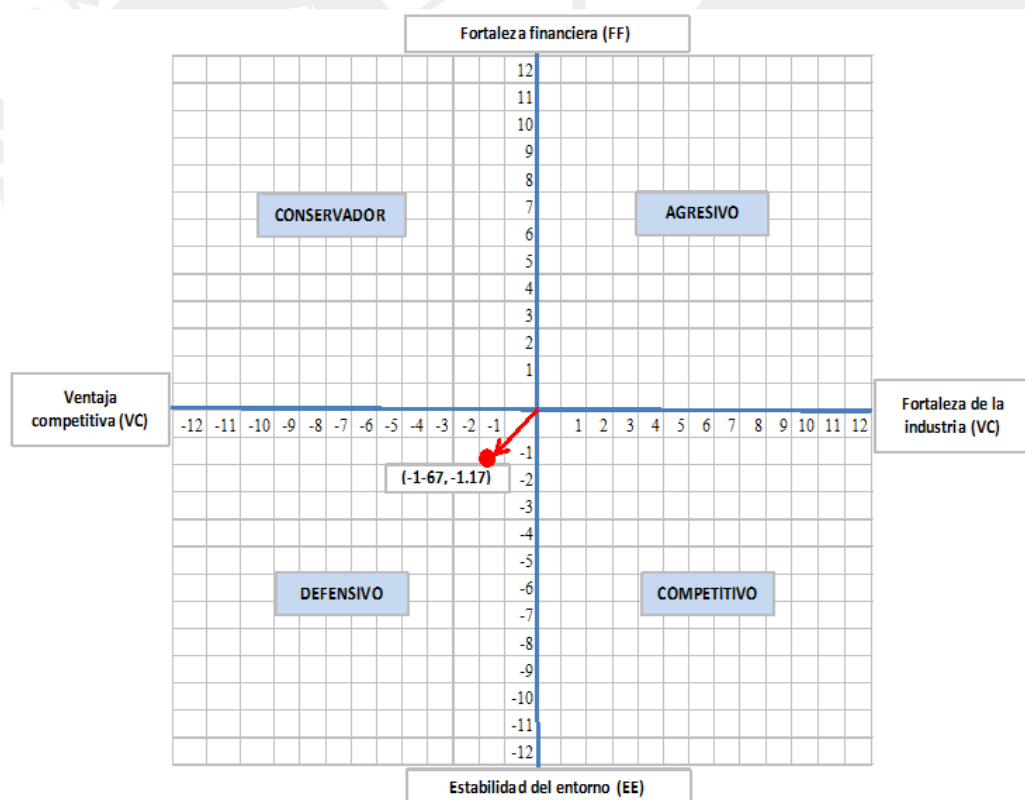


Figura 20. Posición estratégica del sistema CRAC.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2014.

Tabla 30

Datos Matriz BCG del Sistema CRAC

Tipo de Crédito	Cajas Rurales		Cajas Municipales			Crecimiento	Tasa de Mercado Relativa
	Ventas 2014 en Miles de Soles	Ventas 2015 en Miles de Soles	Tipo de Crédito	Ventas 2015 en Miles de Soles	Proporción de la Cartera		
Pequeña Empresa	571,680	151,351	Pequeña Empresa	5,585,404	34.66%	-73.53%	0.03
Microempresa	446,758	234,893	Microempresa	3,210,034	53.79%	-47.42%	0.07
Consumo	169,441	50,462	Consumo	2,568,949	11.56%	-70.22%	0.02
		436,706					

Nota. Adaptado de “Evolución del sistema financiero. Diciembre 2015” por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>



Figura 21. Boston Consulting Group del sistema CRAC.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de D’Alessio, F., 2014.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz Interna y Externa se grafican los rangos de los puntajes obtenidos de la MEFE y MEFI, cada producto o división es llamado una Matriz de Portafolio. El eje “x” se refiere al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, que está dividido en tres sectores que reflejan la posición estratégica interna de las CRAC. Por otro lado, el eje “y” se refiere al rango total de puntajes ponderados de la MEFE y también está dividido en tres sectores que reflejan la capacidad de las CRAC para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

(D'Alessio, 2014)

Como se puede observar en la Figura 22, la combinación de estos ejes da un total de nueve cuadrantes que proponen además tres regiones con diferentes estrategias para cada una de ellas. De este modo, de acuerdo con el análisis efectuado, las CRAC se encuentran ubicadas en el cuadrante V, lo que significa que la estrategia a adoptar es desarrollarse selectivamente para mejorar. En el cuadrante V, es el cuadrado del medio de la matriz, su prescripción es retener y mantener e invertir selectivamente y administrar la cartera de productos más rentables. Como resultado de la aplicación de la MIE, las CRAC han obtenido un puntaje de 2.29 en la evaluación de la MEFI y 2.16 en la evaluación de la MEFE; razón por la cual corresponde a las CRAC aplicar estrategias específicas en cuanto a penetración de mercado y desarrollo de productos, siendo éstas:

- Realizar ajustes de precios (tasas de interés tanto activas como pasivas).
- Realizar mayor promoción y difusión de los productos financieros.
- Desarrollar un plan de expansión ordenado.
- Desarrollar productos y servicios financieros enfocados en la necesidad del cliente y al alcance de los mismos.

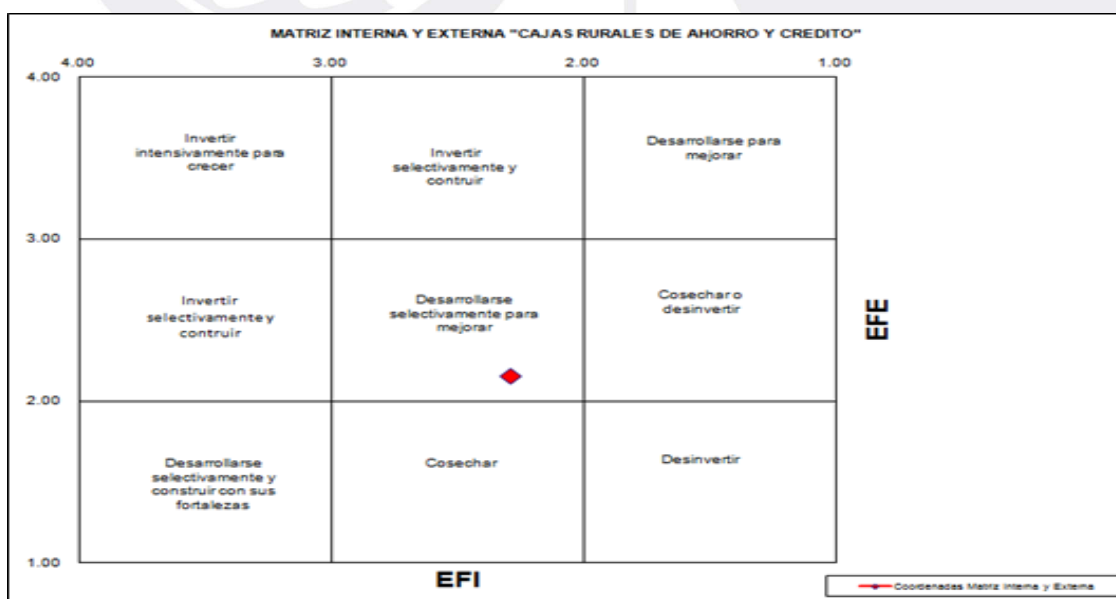


Figura 22. Matriz interna externa del sistema CRAC.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", de D'Alessio, F., 2014.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es una herramienta importante que ayuda a evaluar y definir la elección apropiada de estrategias para las CRAC. Para ello, se ha considerado oportuno establecer el área de análisis en el que la localización de los sectores es delimitado en términos del crecimiento de mercado, es decir, mientras que el crecimiento puede ser rápido o lento, la posición competitiva de los sectores en los mercados puede ser fuerte o débil. De modo que cuando se evalúan estas dos variables, un sector puede ubicarse en uno de los cuadrantes y por consiguiente, debe seguir las estrategias sugeridas para dicho cuadrante (ver Figura 23) y aplicarse en el entorno donde se desea el impacto.

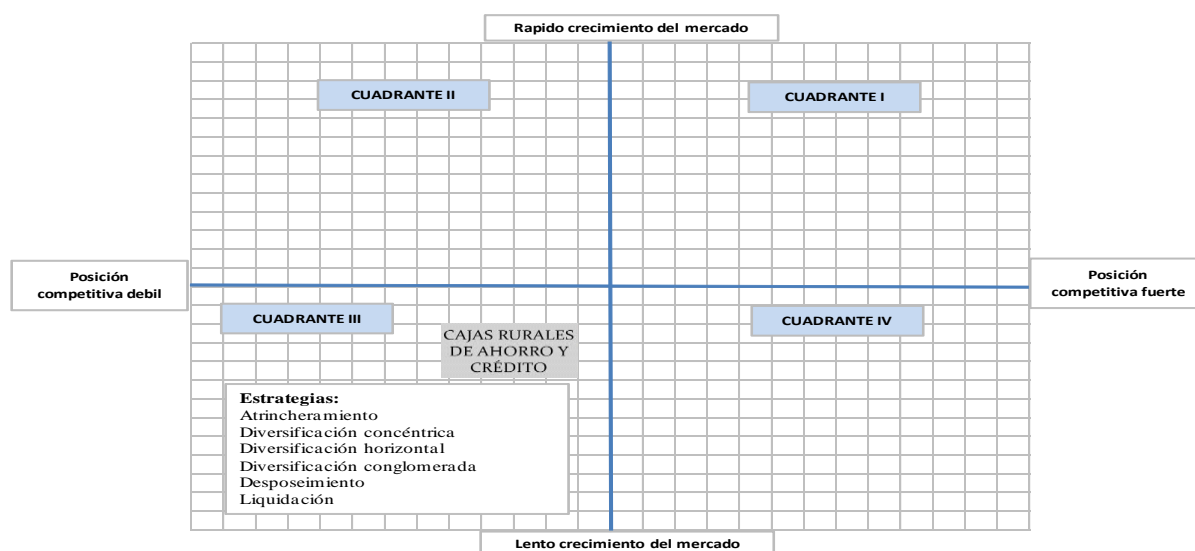


Figura 23. La matriz de la gran estrategia.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, de F. D’Alessio, 2014.

Así, las CRAC -de acuerdo con su posición y crecimiento- se ubican en el cuadrante III, en el que el crecimiento del mercado es lento y la posición competitiva es débil. Por lo tanto, las estrategias sugeridas son de atrincheramiento y diversificación, siendo éstas:

- Restringir las colocaciones de créditos a medianas y grandes empresas a largo plazo por considerar que los ingresos de estas operaciones no cubren los costos de los mismos, pero potenciando las colocaciones de los microcréditos (Mype y consumo) a corto plazo con la finalidad de incrementar la rotación de los mismos.

- Desarrollar productos y servicios financieros enfocados en la necesidad del cliente y al alcance de los mismos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Ahora bien, la Matriz de Decisión (ver Tabla 31) permite evaluar todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento por las matrices FODA, PEYEA, MIE, y MGE, reuniéndolas en una sola matriz de decisión que ayuda a visualizar las repeticiones de cada estrategia.

Tabla 31

Matriz de Decisión de las CRAC

Estrategias Especificas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Incursionar en nuevos mercados, atrayendo a nuevos clientes en base a sus necesidades de financiamiento.	X	X				2
2. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.	X	X		X	X	4
3. Establecer un modelo de gestión integral (interconexión) de las CRAC, con la finalidad de competir a largo plazo con las Cajas Municipales.	X	X			X	3
4. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.	X			X	X	3
5. Implementar políticas que establezcan reuniones constantes con clientes, para captar las necesidades y predecir tendencias de los mismos.	X					1
6. Implementar políticas de concientización a los clientes, para fomentar el buen comportamiento financiero y minimizar el riesgo crediticio.	X					1
7. Implementar el proyecto de segmentación de los clientes de las CRAC, con el fin de generar rentabilidad e impacto social focalizado.	X	X		X	X	4
8. Desarrollar un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional y clima laboral, con la finalidad de que los nuevos colaboradores puedan acoplarse al mismo.	X			X		2
9. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.	X	X		X	X	4
10. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.	X	X			X	3
11. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de la zona urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson. El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen tres o más veces, y las demás serán considerados como estrategias de contingencia.

El método aplicado para determinar las estrategias retenidas consiste en filtrar aquéllas que tengan un mayor número de repeticiones. Si bien no está definido exactamente el número para determinar qué estrategias serán retenidas, así como las que serán contingentes, usualmente se consideran como estrategias retenidas aquéllas que se repiten tres o más veces y que se encuentran sombreadas dentro de la tabla.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se utiliza para precisar el atractivo relativo de las estrategias seleccionadas de la matriz de decisiones. Adicionalmente, la MCPE utiliza como base los factores críticos de éxito, tanto externos (oportunidades y amenazas) como internos (fortalezas y debilidades), así como las estrategias resultantes de la MDE. La medición final determinará -según la puntuación obtenida- las estrategias más atractivas y aceptables, que son aquéllas que obtienen una puntuación mayor o igual a 5.

En el caso de la matriz desarrollada para las CRAC, cinco de las estrategias han obtenido una puntuación mayor o igual a cinco (ver Tabla 32). Asimismo, las estrategias con puntaje menor a 5 no serán descartadas, sino que se conservarán como estrategias de contingencia.

Las cinco estrategias retenidas son:

1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.
2. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.
3. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.

Tabla 32

Matriz MCPE para las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

Factores críticos para el éxito	Peso	1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.		2. Establecer un modelo de gestión integral (interconexión) de las CRAC, con la finalidad de competir a largo plazo con las Cajas Municipales.		3. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.		4. Implementar el proyecto de segmentación de los clientes de las CRAC, con el fin de generar rentabilidad e impacto social focalizado.		5. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.		6. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad de fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.		7. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de las zonas urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1. Existencia de ámbitos geográficos y nichos de mercados atractivos para la inclusión financiera.	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18
2. Reducidos niveles de bancarización e intermediación a nivel nacional.	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18
3. Alianza estratégica entre las CRAC.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08
4. Innovación tecnológica.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
5. Políticas gubernamentales favorables para la creación de micro y pequeñas empresas.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36
6. Entorno favorable para el desarrollo de las microfinanzas.	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Amenazas															
1. Desaceleración del crecimiento de la economía.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09
2. Mayor incursión de la banca múltiple no especializada en el mercado microfinanciero a través de adquisiciones.	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
3. Sobreendeudamiento en el mercado de microfinanzas.	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28
4. Incursión de la competencia en la captación de personal calificado.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
5. Aumento de competidores y sustitutos informales en el segmento atendido.	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
6. Regulación de la SBS exigiendo requerimientos similares a la de la banca múltiple.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
Fortalezas															
1. Desarrollo de sistemas de información propios.	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
2. Experiencia en el sector microfinanciero.	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07
3. Canales de distribución adecuados a través de agencias.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4. Ratio de capital global adecuado.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
5. Niveles de liquidez adecuados.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09
6. Conocimiento del mercado rural.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7. Desarrollo de productos crediticios rurales.	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Debilidades															
1. Poca capacidad de retención de personal calificado.	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18
2. Poca integración para desarrollar economías de escala.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
3. Limitados productos financieros.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14
4. Inadecuada gestión del riesgo crediticio.	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
5. No se cuenta con procesos tecnológicamente competitivos y falta de innovación.	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28
6. Patrimonio reducido.	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06
7. Poca reacción frente a nuevas necesidades.	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28
TOTAL	2.00		5.20		4.19		5.30		3.90		5.25		5.12		5.21

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson. El criterio utilizado es retener las estrategias con puntaje iguales a 5.00. o más.

4. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.
5. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de la zona urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de clasificar las estrategias retenidas de acuerdo con su atractivo y determinar si son o no aceptables, éstas deben ser sometidas a filtros adicionales mediante el uso de las Matrices de Richard Rumelt (MR) y de Ética (DE). A continuación, la evaluación que se realiza en la Matriz de Rumelt (ver Tabla 33) y se evalúa cuatro criterios: (a) Consistencia, que evalúa si la estrategia tiene políticas y objetivos que sean mutuamente consistentes, (b) Consonancia, que permite evaluar si la estrategia responde al entorno externo y a los variaciones críticos en éste, (c) Ventaja, que determina si la estrategia provee la creación o el mantenimiento de las ventajas competitivas en los sectores determinados y (d) Factibilidad, que analiza si la estrategia genera o no sobrecostos en los recursos disponibles (D'Alessio, 2013). Así, la Matriz de Rumelt que se ha analizado en el presente estudio tiene como base a las cinco estrategias retenidas por la Matriz de Ética (DE).

6.9 Matriz de Ética

La Matriz de Etica (DE) permite verificar que las estrategias seleccionadas cumplan con lo relacionado a la ética, los derechos y la justicia. En el análisis de la Matriz de Etica aplicado a las CRAC, se verifica que todas las estrategias seleccionadas no violen los derechos humanos, sean justas y no sean perjudiciales para los resultados estratégicos de las CRAC (ver Tabla 34).

Tabla 33

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de las zonas urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 35, se muestra las Estrategias Retenidas y de Continuidad.

Tabla 34

Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5
Derechos					
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a 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 expresarse libremente	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N
Justicia					
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N
Utilitarismo					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson. Donde N: Neutral, E: Excelente, J: Justo.

Tabla 35 *Estrategias Retenidas y de Continuidad**Estrategias Retenidas y de Continuidad***Estrategias retenidas**

1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.
2. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.
3. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.
4. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.
5. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de la zona urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.

Estrategias de contingencia

1. Establecer un modelo de gestión integral (interconexión) de las CRAC, con la finalidad de competir a largo plazo con las Cajas Municipales.
2. Implementar el proyecto de segmentación de los clientes de las CRAC, con el fin de generar rentabilidad e impacto social focalizado.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

En la Tabla 36, se muestra las Estrategias Retenidas y los Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 36

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

“ser en el 2025, el sistema referente en contribuir al emprendimiento de negocios y mejora de la calidad de vida de clientes del sistema no bancario peruano y ser sosteniblemente rentable”				
Intereses organizacionales:				
1. Incrementar la financiación de emprendimientos.	OLP1: Al 2025, se financiará 66,000	OLP2: Al 2025, se generará 396,000 empleos de manera directa e indirecta por parte de las CRAC, actualmente generan 227,586 empleos.	OLP3: Al 2025, se generará S/ 190'000,000 de ingresos financieros; actualmente se cuenta con ingresos financieros de S/ 30'000,000.	OLP4: Al 2025, se alcanzará un ROE del 10%, actualmente se cuenta con un ROE del -9.67%.
2. Incrementar los niveles de empleo.				
3. Incrementar los ingresos financieros.	empresarios (Mypes), actualmente las CRAC financian 33,000 Mypes.			
4. Incrementar la rentabilidad.				
Estrategias Retenidas				
1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.	X	X		X
2. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.	X	X		
3. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.		X		
4. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.			X	X
5. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de las zonas urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

El sector microfinanciero peruano es muy competitivo y catalogado por tener un muy buen entorno, por tal motivo, los competidores y grupos de interés están analizando constantemente el mercado, los proveedores, los clientes y también a los competidores. Es importante analizar y evaluar cómo reaccionan los competidores para implementar acciones que mitiguen o neutralizar las estrategias definidas por los competidores, como son las Cajas Municipales, las Edpymes, las Financieras y MiBanco (ver Tabla 37). Para la evaluación de la Matriz de Posibilidades de los Competidores, se ha definido puntajes de uno a cuatro puntos, donde el valor 1.00 representa a las entidades financieras y no tendrían espacio de reaccionar frente a la estrategia propuesta a corto plazo por razones derivadas de la falta de capacidad de su plana gerencial, falta de recursos, entre otros. El valor 4.00 se refiere a las entidades que tendrían el espacio de reaccionar frente a cada estrategia retenida a corto plazo.

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo, a partir de las estrategias seleccionadas previamente en la Matriz FODA, se realizó un análisis exhaustivo de todas las estrategias para poder elegir cuáles de las estrategias pasan a la siguiente etapa, las cuales deben estar alineadas con los objetivos a largo plazo y estos a la visión. La gran problemática de las CRAC es la falta de estrategias adecuadas para atacar su mercado objetivo pese a que éste muestra un potencial que falta explotar, lamentablemente las debilidades prevalecen sobre las fortalezas. De todo el filtro realizado, salieron cinco estrategias retenidas, las cuales posibilitarán que se consiga los objetivos a largo plazo y la situación deseada, la visión, permitiendo proseguir con la elaboración del planeamiento estratégico indispensable para revertir la situación actual de las CRAC que se encuentran en difícil situación.

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades competitivas			
	CMAC	EDPYME	FINANCIERA	MIBANCO
1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.	Implementar nuevos productos	Implementar nuevos productos	Relanzar sus productos vigentes	Relanzar sus productos vigentes
2. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.	Implementar banca comunal	Implementar banca comunal	No es su segmento	No es su segmento
3. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.	Otorgar micro créditos	Otorgar micro créditos	No es su segmento	No es su segmento
4. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.	Segmentar sus clientes	No tendría capacidad de reacción	Segmentar sus clientes	Desarrollar programas de responsabilidad social
5. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de las zonas urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.	Implementar un core financiero propio	No tendría capacidad de reacción	Comprar un core financiero a su medida	Implementar un core financiero propio

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson. Donde 4 significa mayor capacidad de reacción y 1 menor capacidad de reacción.

Capítulo VII: La Puesta en Marcha Estratégica

En el presente capítulo se desarrolla los pasos a seguir con la finalidad de alcanzar la visión establecida, lo cual implicó convertir las estrategias definidas en acciones y resultados.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son aquellos que permitirán a las CRAC, a través de las estrategias definidas, alcanzar los objetivos a largo plazo.

OLP1: Al 2025, se financiará 66,000 emprendimientos (Mypes), actualmente las CRAC financian 33,000 Mypes.

OCP 1.1 Aumentar de manera anual en 3,300; el número de clientes bancarizados informales de la micro y pequeña empresa.

Acciones:

- Desarrollar productos de microcréditos a la medida del cliente, especialmente para aquellos clientes potenciales informales.
- Desarrollar un plan de apertura de oficinas en zonas de menor profundización financiera, con la finalidad de incursionar en mayor medida en el ámbito rural.

OCP 1.2 Incrementar anualmente dos nuevos productos, dirigido a las Mypes del sector urbano y rural.

- Implementación de la metodología de segmentación de clientes enfocado al mercado urbano y rural.
- Implementación de un *core* tecnológico adaptable a las necesidades de la institución.

OLP2: Al 2025, se generará 396,000 empleos de manera directa e indirecta por parte de las CRAC, actualmente generan 227,586 empleos.

OCP 2.1 Aumentar de manera anual en 16,841; el número de empleos generados de forma directa e indirecta en los sectores informales de la micro y pequeña empresa.

Acciones:

- Desarrollar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera y responsabilidad social.
- Desarrollar un plan de financiamiento de actividades productivas con la finalidad de incursionar en mayor medida en el ámbito rural.

OCP 2.2 Colocar anualmente más del 50% de los créditos nuevos en los sectores de manufactura y agropecuario.

- Desarrollar un plan de negocios basado en otorgamiento de créditos al sector manufactura y agropecuario.
- Desarrollar un mecanismo de incentivos para el pago de bonificaciones que impulse el otorgamiento de créditos al sector manufactura y agropecuario.

OLP3: Al 2025, se generará S/ 190'000,000 de ingresos financieros; actualmente se cuenta con ingresos financieros de S/ 30'000,000.

OCP 3.1 Crecer anualmente de manera sostenible en créditos a la micro y pequeña empresa en 18% y 12% en los demás tipos de créditos.

Acciones:

- Desarrollar un plan de expansión de agencias a nivel nacional, teniendo en cuenta el bajo índice de penetración en las zonas a incursionar.
- Desarrollar un programa de línea de carrera para el personal de negocios, ya que consideramos que es fundamental para lograr un crecimiento sostenible.

OCP 3.2 Incrementar los ingresos por servicios financieros en un 30% anualmente hasta el horizonte de diez años.

Acciones:

- Desarrollar un plan de implementación de servicios financieros, optimizando los canales electrónicos e implementando la “billetera electrónica”.

- Ingresar a la cámara de compensación electrónica, con la finalidad que los clientes realicen operaciones con otras entidades del sistema financiero.

OLP4: Al 2025, se alcanzará un ROE del 10%, actualmente se cuenta con un ROE del -9.67%.

OCP 4.1 Alcanzar ratios de morosidad por debajo del 4% en relación al total de la cartera de colocaciones de manera anual.

Acciones:

- Desarrollar un *workflow* para cada personal de negocio, con la finalidad de realizar el seguimiento constante a los créditos otorgados.
- Realizar capacitaciones al personal de negocios en temas de evaluación crediticia in situ, es decir, teniendo en consideración lo cuantitativo y lo cualitativo (tecnología crediticia).

OCP 4.2 Mantener un ratio de eficiencia (gastos administrativos/ingresos financieros) menor al 50% anualmente.

Acciones:

- Desarrollar la competencia de los colaboradores a través de la implementación de la asignación de presupuesto basado en resultados.
- Optimizar la capacidad de gasto de los colaboradores a través de la innovación.

En la Tabla 38, se muestra la relación existente entre los Objetivos a Largo Plazo, Corto Plazo y el Plan de Acción.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

Según D'Alessio (2014), asignar correctamente los recursos permitirá ejecutar las estrategias seleccionadas y determinar el plan a seguir; por lo tanto, estos son los principales insumos de las estrategias. Los recursos se dividen en tres grupos: (a) recursos tangibles, correspondientes a activos financieros, maquinarias, materiales y procesos; (b) recursos

intangibles, correspondientes a tecnología, reputación y comportamiento organizacional; y (c) recursos humanos, según D'Alessio (2014), adaptado de Grant (2005). A continuación, se detalla en la Tabla 38 los recursos asignados para cada OCP y los actores involucrados que ayudarán a realizar los planes de acción. Las CRAC deben asignar correctamente los recursos de tal manera que se avance con el cumplimiento de los objetivos a corto plazo definidos.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas fijan los límites dentro de los que puede accionar una gerencia y deben alinearse a las estrategias. De esta forma, cada estrategia debe contar con algunas políticas que normen la dirección de las CRAC (D'Alessio, 2014), las principales políticas planteadas para las CRAC se muestran en la Tabla 39.

7.4 Estructura de las CRAC

Según D'Alessio (2014), la estructura organizacional es la que ayudará a la organización a poder llevar a cabo la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas, para ello es necesario definir si la estructura actual de la organización es la adecuada o si es necesario realizar modificaciones en la estructura para lograr una implementación exitosa.

Además, señaló que es un gran error intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua; por ello, es necesario analizar la estructura organizacional de las CRAC, por lo que se tomó como referencia la estructura casi similar que presentan estas entidades y que se mostró en el Capítulo IV. La estructura propuesta no plantea una reestructuración, sino cambios para potenciar unas áreas y darle la agilidad necesaria sobre todo para el área de negocios y recuperaciones, así como para la ejecución oportuna del plan estratégico.

El organigrama de las CRAC es funcional y cuenta con diversas áreas que han venido funcionando exitosamente hasta la fecha, sin embargo, es necesario realizar cambios en la estructura organizacional actual de las CRAC para ponerla a niveles de sus competidores,

Tabla 38

Objetivos a Largo Plazo, Corto Plazo y Plan de Acción

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Plan de Acción
OLP 1. Al 2025, se financiará 66,000 emprendimientos (Mypes), actualmente las CRAC financian 33,000 Mypes.	OCP 1.1 Aumentar de manera anual en 3,300; el número de clientes bancarizados informales de la micro y pequeña empresa.	Acción 1.1.1: Desarrollar productos de microcréditos a la medida del cliente, especialmente para aquellos clientes potenciales informales. Acción 1.1.2: Desarrollar un plan de apertura de oficinas en zonas de menor profundización financiera, con la finalidad de incursionar en mayor medida en el ámbito rural.
	OCP 1.2 Incrementar anualmente dos nuevos productos, dirigido a las Mypes del sector urbano y rural.	Acción 1.2.1: Implementación de la metodología de segmentación de clientes enfocado al mercado urbano y rural. Acción 1.2.2: Implementación de un core tecnológico adaptable a las necesidades de la institución.
OLP 2. Al 2025, se generará 396,000 empleos de manera directa e indirecta por parte de las CRAC, actualmente generan 227,586 empleos.	OCP 2.1 Aumentar de manera anual en 16,841; el número de empleos generados de forma directa e indirecta en los sectores informales de la micro y pequeña empresa.	Acción 2.1.1: Desarrollar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera y responsabilidad social. Acción 2.1.2: Desarrollar un plan de financiamiento de actividades productivas con la finalidad de incursionar en mayor medida en el ámbito rural.
	OCP 2.2 Colocar anualmente más del 50% de los créditos nuevos en los sectores de manufactura y agropecuario.	Acción 2.2.1: Desarrollar un plan de negocios basado en otorgamiento de créditos al sector manufactura y agropecuario. Acción 2.2.2: Desarrollar un mecanismo de incentivos para el pago de bonificaciones que impulse el otorgamiento de créditos al sector manufactura y agropecuario.
OLP 3. Al 2025, se generará S/ 190'000,000 de ingresos financieros; actualmente se cuenta con ingresos financieros de S/ 30'000,000.	OCP 3.1 Crecer anualmente de manera sostenible en créditos a la micro y pequeña empresa en 18% y 12% en los demás tipos de créditos.	Acción 3.1.1: Desarrollar un plan de expansión de agencias a nivel nacional, teniendo en cuenta el bajo índice de penetración en las zonas a incursionar. Acción 3.1.2: Desarrollar un programa de línea de carrera para el personal de negocios, ya que consideramos que es fundamental ello para lograr un crecimiento sostenible.
	OCP 3.2 Incrementar los ingresos por servicios financieros en un 30% anualmente hasta el horizonte de diez años.	Acción 3.2.1: Desarrollar un plan de implementación de servicios financieros optimizando los canales electrónicos e implementando la “billetera electrónica”. Acción 3.2.2: Ingresar a la cámara de compensación electrónica, con la finalidad que los clientes realicen operaciones con otras entidades del sistema financiero.
OLP 4. Al 2025, se alcanzará un ROE del 10%, actualmente se cuenta con un ROE del - 9.67%.	OCP 4.1 Alcanzar ratios de morosidad por debajo del 4% en relación al total de la cartera de colocaciones anualmente	Acción 4.1.1: Desarrollar un workflow para cada personal de negocio, con la finalidad de realizar seguimiento constante a los créditos otorgados. Acción 4.1.2: Realizar capacitaciones al personal de negocios en temas de evaluación crediticia in situ, es decir, teniendo en consideración lo cuantitativo y lo cualitativo (tecnología crediticia).
	OCP 4.2 Mantener un ratio de eficiencia (gastos administrativos/ingresos financieros) menor al 50% de anualmente	Acción 4.2.1: Desarrollar la competencia de los colaboradores a través de la implementación de la asignación de presupuesto basado en resultados. Acción 4.2.2: Optimizar la capacidad de gasto de los colaboradores a través de la innovación.

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico del Sector Cafetalero del Perú” por J. Canqui, L. Ferreyros, M. Pérez e I. Salas, 2012. Perú.

Tabla 39

Recursos Asignados para los OLP

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Recursos Tangibles	Recursos Humanos (*)	Recursos Intangibles (*)	Unidad Ejecutora
OLP 1. Al 2025, se financiará 66,000 emprendimientos (Mypes), actualmente las CRAC financian 33,000 Mypes.	OCP 1.1 Aumentar de manera anual en 3,300; el número de clientes bancarizados informales de la micro y pequeña empresa.	S/. 7'000,000	Contratación de Analistas de Créditos		Gerencia de Créditos
	OCP 1.2 Incrementar anualmente dos nuevos productos, dirigido a las Mypes del sector urbano y rural.	S/. 4'500,000	Contratación de personal para realizar estudios de mercado		Gerencia de Desarrollo de Negocios
OLP 2. Al 2025, se generará 396,000 empleos de manera directa e indirecta por parte de las CRAC, actualmente generan 227,586 empleos.	OCP 2.1 Aumentar de manera anual en 16,841; el número de empleos generados de forma directa e indirecta en los sectores informales de la micro y pequeña empresa.	S/. 4'000,000	Contratación de Analistas de Créditos	Asignación de Software y adquisición de core financiero para optimizar horas hombre e incrementar la productividad	Gerencia de Desarrollo de Negocios
	OCP 2.2 Colocar anualmente más del 50% de los créditos nuevos en los sectores de manufactura y agropecuario.	S/. 5'500,000	Contratación de Analistas de Créditos		Gerencia de Créditos
OLP 3. Al 2025, se generará S/ 190'000,000 de ingresos financieros; actualmente se cuenta con ingresos financieros de S/ 30'000,000.	OCP 3.1 Crecer anualmente de manera sostenible en créditos a la micro y pequeña empresa en 18% y 12% en los demás tipos de créditos.	S/. 4'500,00	Contratación de Analistas de Créditos		Gerencia de Créditos
	OCP 3.2 Incrementar los ingresos por servicios financieros en un 30% anualmente hasta el horizonte de diez años.	S/. 5'000,000	Contratación de Analistas de Créditos	Gerencia de Finanzas	
OLP 4. Al 2025, se alcanzará un ROE del 10%, actualmente se cuenta con un ROE del -9.67%.	OCP 4.1 Alcanzar ratios de morosidad por debajo del 4% en relación al total de la cartera de colocaciones anualmente.	S/. 5'000,000	Contratación de supervisores de créditos	Gerencia de Créditos	
	OCP 4.2 Mantener un ratio de eficiencia (gastos administrativos/ingresos financieros) menor al 50% anualmente.	S/. 4'500,000	Contratación de Analistas de Créditos	Gerencia de Administración	

Nota: Adaptado de "Plan Estratégico del Sector Cafetalero del Perú" por J. Canqui, L. Ferreyros, M. Pérez e I. Salas, 2012. Perú.

(*) De acuerdo al avance del Plan Estratégico

Tabla 40

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias	Políticas
E1. Desarrollar productos y servicios financieros que generen empleo de manera directa e indirecta, orientados a la micro y pequeña empresa formal e informal.	<p>Política 1.1 La propuesta de creación de nuevos productos crediticios o la modificación de un producto ya existente deberá ser presentada al Comité de Gerencia</p> <p>Política 1.2 Toda propuesta de formulación de un nuevo producto deberá contener un estudio de mercado y un análisis de beneficio costo.</p> <p>Política 1.3 Todo producto nuevo o modificado, una vez aprobado, deberá contar con un reglamento de operación crediticia y de recuperación.</p>
E2. Fomentar la creación de grupos de autoayuda, conformado principalmente por mujeres, buscando el empoderamiento de las mismas a través del otorgamiento de créditos.	<p>Política 2.1 Sujeto de créditos será toda persona natural que tenga como fuente generadora de ingresos una actividad productiva.</p> <p>Política 2.2 Se financiará actividades comerciales, de servicios, agrícolas y pecuarias, cuya necesidad sea la adquisición de capital de trabajo y/o activo fijo.</p> <p>Política 2.3 Los montos a financiar estarán entre los 200 Soles y los 1,000 Soles. Asimismo, la suma de los préstamos de cada uno de los miembros, constituye el préstamo del grupo.</p>
E3. Reorientar la asignación del crédito a nivel individual y del hogar en sectores hasta ahora desfavorecidos, asegurando oportunidades de ingreso y mejorando la calidad de vida de las zonas rurales.	<p>Política 3.1 Evaluar de manera cualitativa y cuantitativa al cliente con el fin de otorgar un crédito.</p> <p>Política 3.2 El monto a otorgar está en función al flujo de ingresos de los clientes, siendo el monto máximo a otorgar 500 Soles.</p> <p>Política 3.3 La aprobación de dichos créditos será realizada mediante un Comité de Créditos.</p>
E4. Fidelización temprana a través de programas de responsabilidad social en los escolares de nivel secundario de los sectores no bancarizados con la finalidad fomentar el emprendimiento y la cultura financiera.	<p>Política 4.1 La educación financiera será desarrollada en los centros educativos a partir del nivel primario.</p> <p>Política 4.2 El plan de educación financiera será aprobado por el Comité de Gerencia.</p> <p>Política 4.3 El plan de educación financiera será gestionado por el Dpto. de Marketing.</p>
E5. Implementar una tecnología crediticia que permita atender de manera eficiente al sector informal de las zonas urbano y rural, actuando con responsabilidad financiera y social.	<p>Política 5.1 Toda evaluación de crédito será de manera in situ.</p> <p>Política 5.2 Todo monto de crédito que supere los 100,000 Soles deberá contar con el V°B° de la Gerencia de Riesgos.</p> <p>Política 5.3 Toda modificación de los documentos normativos que rigen el otorgamiento y recuperación de créditos será aprobada por Comité de Gerencia.</p>

Nota. Adaptado de "Plan Estratégico del Sector Cafetalero del Perú" por J. Canqui, L. Ferreyros, M. Pérez e I. Salas, 2012. Perú.

especialmente de las Cajas Municipales, recogiendo sus buenas prácticas y resultados de gestión (ver Figura 24) para darle agilidad y sostenibilidad al proceso crediticio. Asimismo, las CRAC, estarán regulados y supervisados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como por una Federación de Cajas Rurales de Ahorros y Créditos (FEDECRA), cuya función principal será coordinar, auditar, capacitar y asesorar a las CRAC.

La nueva estructura propuesta tiene algunas modificaciones, las cuales son presentadas a continuación:

1. El Área de Gestión de Calidad se denominará Gestión de Procesos y Proyectos, con la finalidad de brindar soporte en cuanto a la mejora de procesos y la gestión de proyectos institucionales, especialmente el crediticio.
2. El Área de Planeamiento se denominará Planeamiento y Estudios Económicos, con la finalidad de brindar el soporte técnico para la gestión del negocio, especialmente estudio de los competidores en sus distintas zonas geográficas.
3. El Área de Cobranzas se denominará Contratos, Recuperaciones y Cobranzas, el cual brindará el soporte técnico en cuanto a la elaboración de contratos para el otorgamiento de créditos con garantías y la recuperación y cobranza de los créditos que se encuentren en situación distinta a vigente. Debe haber integración de la política de créditos con la política de recuperaciones son dos caras de la misma moneda.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El planeamiento estratégico propone estrategias y políticas alineadas con la protección, cuidado del medio ambiente y la ecología, así como el desarrollo económico y social de ese vasto sector que necesita de la inclusión social con apoyo de las CRAC. La sostenibilidad de la vida está sustentada en generar una conciencia y respeto al medio ambiente. Cabe indicar que se debe guardar un equilibrio entre el beneficio económico y

beneficio social, ambos no son excluyentes y en todo plan estratégico debe figurar el valor compartido como un elemento esencial que garantice la relación a largo plazo entre la organización empresarial, la comunidad y grupos de interés.

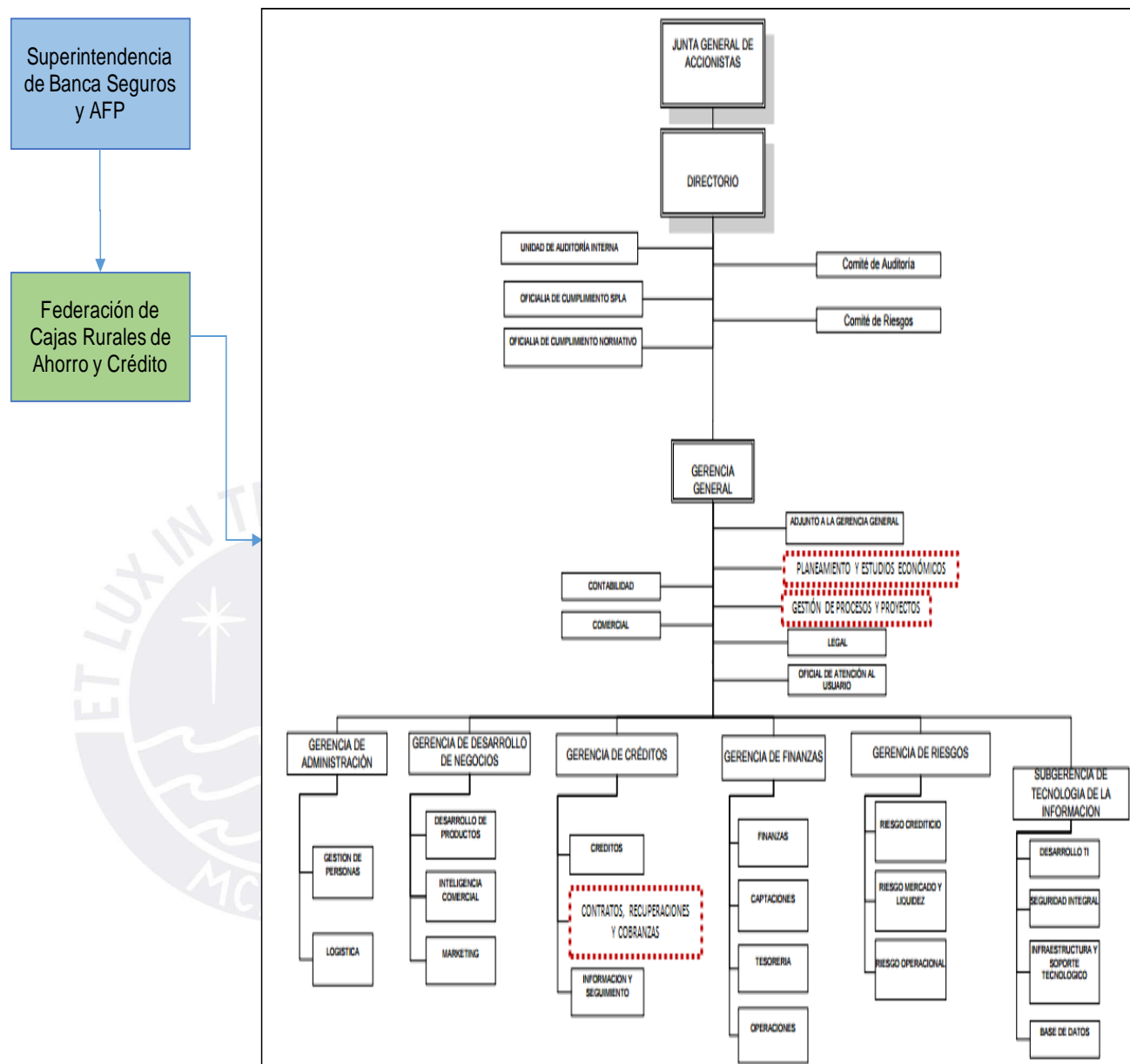


Figura 24. Nueva estructura de las CRAC.

Adaptado de “Memoria 2015,” por Prymera, 2015

(http://www.prymera.com.pe/pdf/memorias/memoria_anual2015.pdf).

Las CRAC -por su propia naturaleza- están debidamente reguladas y supervisadas, el respeto al medio ambiente y la ecología está garantizado, lo que sí debe hacer es ser eficiente en la realización de sus actividades y ser socialmente responsable para incrementar su competitividad. Los lineamientos de acción con respecto al ambiente son promover la

utilización sostenible de los recursos naturales y conservar la diversidad ecológica, financiando actividades económicas que no dañen el medio ambiente y la ecología. La SBS ya ha emitido resoluciones y circulares donde se debe reportar si se financian actividades que dañan el medio ambiente, apoyar y fomentar el establecimiento de programas de reciclaje de basura a nivel doméstico e industrial. La gran responsabilidad social de las CRAC es seguir financiando a ese gran sector de la micro y pequeña empresa que desea acceder a la inclusión financiera y social y que ayuda a disminuir los niveles de pobreza del país.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En toda organización el factor humano es muy importante. Se dice que no existen empresas exitosas, sino personas exitosas; es por ello que las CRAC tienen que tener bien claro que este tema se tiene que abordar con mucho cuidado, porque de ello dependerá el éxito y la consecución de los objetivos a largo plazo trazados. En ese sentido, se tiene que tener una política de selección de personas que cuenten con las competencias y la capacidad para lidiar con el mercado actual.

Es imperativo que en el actual contexto, el logro de los objetivos y la implementación adecuada de las estrategias para las CRAC dependa del recurso humano o capital humano, lo cual constituye uno de los factores más importantes en el proceso de implementación de un plan estratégico, ya que son las personas quienes realizan los cambios y las estrategias planificadas; por lo tanto, es fundamental contar con el personal idóneo para el proceso de implementación. Las personas que conformarán parte de la estructura organizacional de la nueva CRAC deben contar con las competencias y habilidades necesarias. La alta competencia del sector microfinanciero exige que los colaboradores estén capacitados, actualizados y motivados y sobre todo sean retenidos.

7.7 Gestión del Cambio

La situación actual de las CRAC sugiere que el cambio debe acelerarse, de lo contrario, se corre el riesgo de que estas entidades desaparezcan en el tiempo. La situación interna sugiere que las personas encargadas de dirigir estas instituciones trabajen en sinergia con sus subordinados y bajo un claro liderazgo y que todas las áreas apunten hacia los mismos objetivos. La gestión del cambio comienza en cada persona, pensando siempre que los objetivos estratégicos u objetivos a largo plazo llevarán a la situación deseada, visión de las CRAC; por lo tanto, estos cambios se llevarán de manera secuencial de acuerdo a lo establecido en el presente plan estratégico y con una adecuada estructura orgánica y personal calificado y motivado.

Es importante mencionar que las CRAC deben comprender que son pequeñas y que tienen un mercado potencial que atender, lo cual implica no entrar en competencia con los otros sistemas de microfinanzas y menos con el sistema bancario, más bien su labor básica y primaria debe consistir en bancarizar clientes; hay cientos de miles de Mypes que esperan ser atendidas a lo largo y ancho del país.

En el horizonte de 10 años, las CRAC actuarán de acuerdo a sus objetivos a corto plazo y políticas, optimizando los recursos asignados para dicho fin y alcanzando los objetivos a largo plazo. Asimismo, cada cambio realizado a los mismos será difundido a todo el personal con la finalidad de interiorizar el avance del plan.

7.8 Conclusiones

El proceso estratégico ha permitido definir la visión, los objetivos a largo plazo, las estrategias y los objetivos a corto plazo, según D'Alessio (2014). Siguiendo la metodología, se ha planteado posteriormente la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos a corto plazo necesarios para llegar a los objetivos a largo plazo. La implementación estratégica ha permitido definir los objetivos a corto plazo y las políticas

relacionadas a cada estrategia, los recursos disponibles que se utilizarán para la implementación del plan, los recursos que sean los necesarios para generar una nueva estructura organizacional de las CRAC, el impacto en el medio ambiente, la ecología, la responsabilidad social, en los recursos humanos y la gestión del cambio. La nueva estructura de las CRAC -sin cambiar la esencia de la misma- permitirá hacer más eficiente los procesos, especialmente en el aspecto crediticio y mejorar la oferta de valor hacia sus clientes y, por lo tanto, ser más competitivos. Los factores ambientales, ecológicos y de responsabilidad social apoyarán la visión y garantizarán el crecimiento sostenible de estas entidades microfinanciera; hay oportunidades que permiten avizorar un futuro positivo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control se efectúa permanentemente durante todo el proceso del planeamiento estratégico y esto es debido a dos características que tiene el planeamiento estratégico: (a) es interactivo, porque participan muchas personas y (b) es iterativo, por que continuamente se está retroalimentado y modificando (D'Alessio, 2014).

Para la evaluación y control de las estrategias y objetivos a corto plazo del presente plan estratégico se utilizará el tablero de control balanceado, que es una herramienta que permitirá a las CRAC peruanas mantener una visión integral de su situación actual y controlar sus objetivos a corto plazo propuestos y modificar los mismos en caso de requerirse, ya que -como se ha indicado- el planeamiento estratégico es un proceso iterativo.

8.1 Perspectivas de Control

Según Kaplan y Norton (2001), son cuatro las perspectivas bajo las cuales se evalúa la consecución de objetivos.

8.1.1 Aprendizaje interno

Analizar el modelo de negocio del sector. Para el caso de las CRAC, se considerará potenciar las competencias de los colaboradores para mantener y fortalecer el clima laboral de excelencia.

8.1.2 Procesos

Analizar en qué somos diferentes en el sector que se desarrolla la actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y estableciendo una hoja de ruta para explotarlas. Para el caso de las CRAC, se considerará optimizar la gestión integral de riesgos, el soporte tecnológico a procesos claves y los tiempos de otorgamiento de créditos.

8.1.3 Clientes

El cliente es lo principal dentro de sistema y por lo tanto, se debe mostrar una alta preocupación hacia la opinión que se formen ellos sobre el sector. Para el caso de las CRAC,

se considerará incrementar la satisfacción y fidelización de clientes, conseguir clientes nuevos y fortalecer la propuesta de valor hacia nuestros clientes.

8.1.4 Financiera

El objetivo de las empresas es crear valor para los accionistas, los que deben ser compensados por la confianza inversora. Para el caso de las CRAC, se considerará fortalecer el patrimonio, optimizar la rentabilidad del negocio y alcanzar un crecimiento sostenible.

Asimismo, se ha incluido una quinta perspectiva denominada Responsabilidad Social, que tendrá el objetivo de incrementar los niveles de bancarización del sector informal de la economía (Mypes), logrando con ello la inclusión financiera de dichos clientes y buscar su crecimiento y formalización.

8.2 Tablero de Control Balanceado de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

Según Kaplan y Norton (2001), el Tablero de Mando hace que se logre el equilibrio entre lo que la empresa desea hacer y lo que hace, desde este punto de vista se deben lograr resultados estratégicos. Los resultados estratégicos se evalúan tomando en cuenta las cuatro perspectivas: (a) financiera, (c) clientes, (d) procesos internos y (e) aprendizaje.

En la Tabla 40 se muestra el Tablero de Control Balanceado de las CRAC. Asimismo, es importante tener en cuenta que en las CRAC estos indicadores varían mucho durante las primeras etapas de implementación; en ese sentido, se crean, eliminan y reformulan los mismos permanentemente durante los primeros meses del proceso de implementación, según Villagra (2016).

8.3 Conclusiones

La Evaluación Estratégica se da a través de todas las etapas del planeamiento estratégico y en forma permanente. Esta evaluación debe ser (a) adecuada, porque hay que saber medir exactamente y (b) oportuna, porque se debe realizar en el momento pertinente.

Tabla 41

Tablero de Control Balanceado de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

Perspectiva	Objetivos	Acciones	Indicador	Unidad	Responsable (Gerencia)	Presupuesto										
						para los 10 años S/	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Financiero	OCP 1.1 Aumentar de manera anual en 3,300; el número de clientes bancarizados informales de la micro y pequeña empresa.	Acción 1.1.1: Desarrollar productos de microcréditos a la medida del cliente, especialmente para aquellos clientes potenciales informales. Acción 1.1.2: Desarrollar un plan de apertura de oficinas en zonas de menor profundización financiera, con la finalidad de incursionar en mayor medida en el ámbito rural.	Variación anual del número de clientes informales de la Mypes.	Unidades	Créditos	7'000,000	36,300	39,600	42,900	46,200	49,500	52,800	56,100	59,400	62,700	66,000
Financiero	OCP 2.1 Aumentar de manera anual en 16,841; el número de empleos generados de forma directa e indirecta en los sectores informales de la micro y pequeña empresa.	Acción 2.1.1: Desarrollar un plan de marketing enfocado en la inclusión financiera y responsabilidad social. Acción 2.1.2: Desarrollar un plan de financiamiento de actividades productivas con la finalidad de incursionar en mayor medida en el ámbito rural.	Variación anual del número de empleos generados.	Unidades	Gerencia de Desarrollo de Negocios	4'000,000	244,428	261,269	278,110	294,952	311,793	328,634	345,476	362,317	379,159	396,000
Financiero	OCP 3.2 Incrementar los ingresos por servicios financieros en un 30% anualmente hasta el horizonte de diez años.	Acción 3.2.1: Desarrollar un plan de implementación de servicios financieros, optimizando los canales electrónicos e implementando la "billetera electrónica". Acción 3.2.2: Ingresar a la cámara de compensación electrónica, con la finalidad que los clientes realicen operaciones con otras entidades del sistema financiero.	Variación anual de los ingresos financieros.	S/.	Finanzas	5'000,000	1,357,615	1,764,899	2,294,369	2,982,679	3,877,483	5,040,728	6,552,946	8,518,830	11,074,479	14,396,823
Clientes	OCP 1.2 Incrementar anualmente dos nuevos productos, dirigido a las Mypes del sector urbano y rural.	Acción 1.2.1: Implementación de la metodología de segmentación de clientes enfocado al mercado urbano y rural. Acción 1.2.2: Implementación de un core tecnológico adaptable a las necesidades de la institución.	N° de productos desarrollados de manera anual.	Unidades	Gerencia de Desarrollo de Negocios	4'500,000	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
Clientes	OCP 2.2 Colocar anualmente más del 50% de los créditos nuevos en los sectores de manufactura y agropecuario.	Acción 2.2.1: Desarrollar un plan de negocios basado en otorgamiento de créditos al sector manufactura y agropecuario. Acción 2.2.2: Desarrollar un mecanismo de incentivos para el pago de bonificaciones que impulse el otorgamiento de créditos al sector manufactura y agropecuario.	Variación anual de la cartera de colocaciones en el sector manufactura y agropecuario.	S/.	Gerencia de Créditos	5'500,000	250,672,544	295,793,602	349,036,450	411,863,011	485,998,353	573,478,056	676,704,107	798,510,846	942,242,798	1,111,846,502
Clientes	OCP 3.1 Crecer anualmente de manera sostenible en créditos a la micro y pequeña empresa en 18% y 12% en los demás tipos de créditos.	Acción 3.1.1: Desarrollar un plan de expansión de agencias a nivel nacional, teniendo en cuenta el bajo índice de penetración en las zonas a incursionar. Acción 3.1.2: Desarrollar un programa de línea de carrera para el personal de negocios, ya que consideramos que es fundamental ello para lograr un crecimiento sostenible.	Variación anual de la cartera de colocaciones en la micro y pequeña empresa.	S/.	Gerencia de Créditos	4'500,000	455,768,261	537,806,548	634,611,727	748,841,838	883,633,369	1,042,687,375	1,230,371,103	1,451,837,901	1,713,168,724	2,021,539,094
Procesos	OCP 4.1 Alcanzar ratios de morosidad por debajo del 4% en relación al total de la cartera de colocaciones anualmente	Acción 4.1.1: Desarrollar un workflow para cada personal de negocio, con la finalidad de realizar seguimiento constante a los créditos otorgados. Acción 4.1.2: Realizar capacitaciones al personal de negocios en temas de evaluación crediticia in situ, es decir, teniendo en consideración lo cuantitativo y lo cualitativo (tecnología crediticia).	Relación cartera atrasada sobre cartera total de colocaciones.	%	Créditos	5'000,000	3.90	3.80	3.70	3.60	3.50	3.40	3.30	3.20	3.10	3.00
Aprendizaje	OCP 4.2 Mantener un ratio de eficiencia (gastos administrativos/ingresos financieros) menor al 50% anualmente.	Acción 4.2.1: Desarrollar la competencia de los colaboradores a través de la implementación de la asignación de presupuesto basado en resultados. Acción 4.2.2: Optimizar la capacidad de gasto de los colaboradores a través de la innovación.	Relación gastos administrativos sobre ingresos financieros.	%	Administración	4'500,000	49.00	48.80	48.60	48.40	48.10	47.80	47.50	47.20	46.90	46.60

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

Los resultados obtenidos permitirán decidir si se mantienen las estrategias seleccionadas, corregir el rumbo si fuese necesario o reemplazarlas por otras estrategias de contingencia para la formulación del plan estratégico. Las CRAC deben aplicarlas, muchas de éstas no consideran esta herramienta o solo está considerada formalmente en el papel, por lo que incurren en acciones que dañan su estrategia delineada. Todas las acciones relacionadas a los objetivos están permanente monitoreadas, lo que permitirá alcanzar los cuatro grandes objetivos a largo plazo planteados.



Capítulo IX: Competitividad de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

Para tener una visión holística del concepto de competitividad y para que ésta sea sostenible, es importante considerar aspectos que engloben el bienestar de las personas y de la productividad de las organizaciones. El incremento de la productividad impactará en el incremento de la competitividad del Sector de las CRAC, generando rentabilidad en las mismas.

9.1 Análisis Competitivo de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

El Perú obtuvo el primer lugar en la clasificación global entre 55 economías emergentes que brindan el mejor contexto para las microfinanzas, alcanzando un puntaje de 87 sobre 100, seguido por Colombia con 85 puntos y Filipinas con 79 puntos, manteniendo y acentuando su liderazgo gracias a su avanzado marco legal y regulatorio (SBS) así como por su competitividad en el sector de las microfinanzas, conformado por las CRAC, Cajas Municipales, Edpymes y Financieras.

Este logro nos muestra que el mercado peruano no solamente es un referente mundial para las microfinanzas sino que también genera un entorno competitivo con mejoras constantes para seguir desarrollando productos y servicios financieros a favor de las Mypes (América Economía, 2015)

Asimismo, según el Banco Mundial, en su publicación *Doing Business 2016*, ubica al Perú en el puesto 15 en el tema obtención de créditos, en la cual mide la fortaleza de los derechos legales, alcance de la información crediticia, cobertura de organismos privados y cobertura de registros públicos. Como se observa, tanto en el *Ranking Microscopio Global 2014* así como el *Doing Business 2016*, el Perú muestra indicadores positivos de competitividad, lo que impulsaría a seguir desarrollando el mercado de las microfinanzas, siendo esto una gran oportunidad para las CRAC.

El éxito del sistema microfinanciero nacional pasa por ser una industria intensiva en número de clientes y número de asesores de negocios o personas que otorgan los préstamos, ya que desde ahí se generan las economías de escala. Ya quedó atrás la época en que los Bancos comerciales incursionaban directamente al sector a competir con los distintos competidores de microfinanzas, siendo su estrategia bien marcada el de comprar, adquirir instituciones reconocidas de microfinanzas privadas y darles las espaldas financieras necesarias para hacer frente a sus competidores a través de un sólido respaldo patrimonial.

La clave para el sistema microfinanciero nacional pasa por seguir bancarizando o haciendo inclusión financiera a ese vasto sector de clientes micro y pequeños empresarios rurales y urbanos y no competir por los mismos clientes en el mercado, el grado de profundización financiera en el país es bajo y bordea el 40%. Además, el Perú a nivel mundial ha alcanzado un desarrollo financiero por su alto acceso a créditos y un sistema bancario sólido, generando un desempeño macroeconómico adecuado. Uno de los factores del buen desempeño del Perú en términos de competitividad es el sector financiero, lo cual se ve fortalecido ya por varios años consecutivos, ubicando al país como el mejor entorno para desarrollar las microfinanzas.

En los últimos años se ha sido testigo de una serie de fusiones y adquisiciones de algunas CRAC, como la adquisición de la CRAC Profinanzas por parte de Financiera Universal (actual Financiera QAPAQ), la fusión de Caja Nuestra Gente con Financiera Confianza, la adquisición de un bloque patrimonial de la CRAC Señor de Luren por parte de la Caja Municipal de Arequipa luego de su intervención, la fusión de CRAC Credinka con Financiera Nueva Visión o la adquisición de CRAC Los Libertadores de Ayacucho por parte de Financiera TFC; iniciándose de tal forma un proceso de consolidación y concentración en las CRAC y esperando que sobrevivan únicamente las entidades más fuertes.

Todas las entidades del sector microfinanciero se encuentran compitiendo en un entorno competitivo, no solamente compiten entre sí las entidades reguladas, sino también frente a las entidades no reguladas, compuestas por: las cooperativas de ahorro y créditos, casas de préstamos y agiotistas. Sin embargo, se considera que el mercado potencial por atender es amplio.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

Es imperativo que las CRAC deban distinguirse de sus competidores, especialmente de las Cajas Municipales y las Edpymes con las que compite en muchos mercados y tomar de éstas los factores claves del éxito. Según Porter (1982), la competitividad se genera en base a cinco fuerzas, las cuales determinarán las consecuencias de rentabilidad a largo plazo dentro de la industria. Las CRAC deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Es cierto que se dan tendencias en el mercado microfinanciero que se pueden observar. Sin embargo, hay instituciones que han podido desarrollar estrategias y crear modelos de negocios sostenibles que les han permitido crecer por encima del promedio de mercado y con indicadores de gestión bastante positivo, porque justamente han regresado a sus nichos de mercado y han sabido anticiparse a las tendencias observadas, tales como:

- Incurción en el segmento Mype.
- Endeudamiento de clientes.
- Presión a la baja de las tasas activas.
- Deterioro en rentabilidad.
- Incremento en mora.
- Diversificación fuentes de fondeo, productos y servicios.

Las CRAC, teniendo en consideración el análisis de Porter de las cinco fuerzas competitivas, deben afrontar en el futuro retos que se planteen en el contexto, por lo que se han identificado las siguientes ventajas competitivas que -si bien son pocas- son determinantes para su existencia:

Enfoque en créditos promedios bajos de la micro y pequeña empresa. Se debe explotar la elevada fidelidad de su clientela, a pesar de que las CRAC son pequeñas y con poca cobertura, potenciando su proximidad al cliente, mejorando sus políticas comerciales, segmentado su mercado y atendiendo las necesidades de cada uno de sus clientes, cada vez más exigentes e informados y manteniéndose como referente en el sector agrícola y rural, aprovechando que sus otros competidores no llegan. Sus créditos promedios bajos les permiten profundizar la inclusión financiera frente a sus competidores, quienes apuntan hacia un crédito promedio alto.

Estrategia de penetración con amplio conocimiento del mercado rural. Los años de incursión en este sector les generan ventajas distintivas frente a sus competidores y deberían potenciarlas con ampliar su gama de productos y servicios para los clientes potenciales para ser incluidos financieramente. Las Cajas Municipales y las Edpymes, sus más cercanos competidores, no conocen bien este mercado; si bien es cierto que han incursionado, lo han hecho teniendo como efecto una mora más alta, por eso sus créditos otorgados están más enfocados hacia el sector urbano.

Potenciación de la imagen y marca de grupo. El carácter regional de las CRAC las ha hecho tener un sentido de pertenencia con su comunidad en el ámbito regional donde operan de forma casi similar a la de las Cajas Municipales, por lo que tendrán que potenciar su modelo de negocio de grupo con marcas e imágenes comunes, centralizándose en ciertos servicios, desarrollando productos competitivos para segmentos particulares e

implementando planes de expansión compartidos a fin de aumentar su cobertura geográfica y creando sinergias.

Apertura de agencias en lugares de menor inclusión financiera. Apertura de oficinas donde no están presentes los competidores y desarrollar mercados a fin de evitar confrontaciones que afecten su margen de rentabilidad. Deben tener como objetivo el incremento de la productividad; por lo tanto, la gestión se debe orientar hacia la optimización y contribución de cada oficina con el resultado del grupo y la rentabilidad de las distintas líneas de negocio.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos

El éxito de las entidades de microfinanzas en el Perú ha surgido de aplicar la tecnología crediticia enfocada en los créditos individuales, casi todos los créditos otorgados a los clientes de microfinanzas son bajo la modalidad de créditos individuales en las instituciones reguladas. La Financiera Compartamos ha realizado esfuerzos por incrementar su participación en los créditos grupales, tratando de emular lo realizado en su matriz de México, pero sin mucho éxito debido a la naturaleza del mercado peruano.

Las CRAC en sus inicios formaron alianzas estratégicas con gremios de agricultores, proveedores de insumos, COFIDE y Ministerio de Agricultura, quienes quisieron formar cadenas productivas; sin embargo, no tuvieron éxito debido al alto riesgo que representaba el sector agrícola que no se tradujo en una adecuada tecnología crediticia para el otorgamiento de préstamos y la excesiva concentración geográfica de las colocaciones que aumentaron el riesgo crediticio. El éxito de las CRAC empezaría a fortalecerse en sus nichos de mercado ya identificados, creando economías de escala y desarrollando identificación con las economías locales, estableciendo vínculos emocionales con sus clientes y su comunidad. Una vez que las CRAC logren superar los malos resultados que actualmente les afecta, deberán ampliar

rápidamente su cobertura geográfica a fin de atacar los nichos de mercado que no son cubiertos por sus competidores, diversificando su riesgo crediticio y fortaleciendo los vínculos con sus clientes y la comunidad.

La estrategia aplicada por las principales Cajas Municipales consistente en empezar en el ámbito regional y llegar a tener un alcance nacional, estableciendo alianzas con las comunidades donde brindaba servicios financieros, debe ser imitada por las CRAC, desarrollando nuevos productos y servicios y colocando énfasis en la calidad de servicio, la política de promoción y la publicidad de la entidad, las relaciones públicas con los gobiernos locales y brindando apoyo a ciertos gremios de comerciantes o productores, sin concentrar el riesgo crediticio. Actividades de responsabilidad social y compromiso de la entidad con su entorno social deben ser aprovechadas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Las CRAC en sus inicios supieron establecer incipientemente cadenas productivas. Sin embargo, las colocaciones que integraban a gremios de agricultores, proveedores de insumos, instituciones del Estado -como COFIDE- no llegaron a buen puerto, pues no se vieron sostenidas por una adecuada gestión del entorno.

- La identificación de los aspectos estratégicos es importante.
- El apoyo del Gobierno Nacional y del Gobierno Regional es vital, la normativa vigente propicia la creación de unidades productivas Mype, inclusive se está planteando dar facilidades tributarias a estas unidades productivas.
- El manejo de las tasas de interés activas es libre, las CRAC pueden fijar tasas de interés de acuerdo al perfil del riesgo crediticio del cliente, no existe tasas topes o control como en otros países, lo cual es muy importante para determinar la rentabilidad de las empresas.

- La apertura de universidades y ampliación de sus sedes en provincias permiten generar y contratar mano de obra calificada para las CRAC, hay bastantes zonas geográficas donde no existen centros de instrucción superior para formar personal calificado y sostener el crecimiento de las instituciones.
- El desarrollo y profundización de las comunicaciones facilita la inclusión financiera, ya que se permite crear productos y servicios para este vasto sector y facilitaría a las CRAC mejorar sus operaciones financieras.
- Una adecuada coordinación con los gobiernos de las comunidades, locales y regionales permite tener información básica para el financiamiento de actividades económicas, conociendo de cerca el riesgo crediticio implícito de financiar dichas actividades.

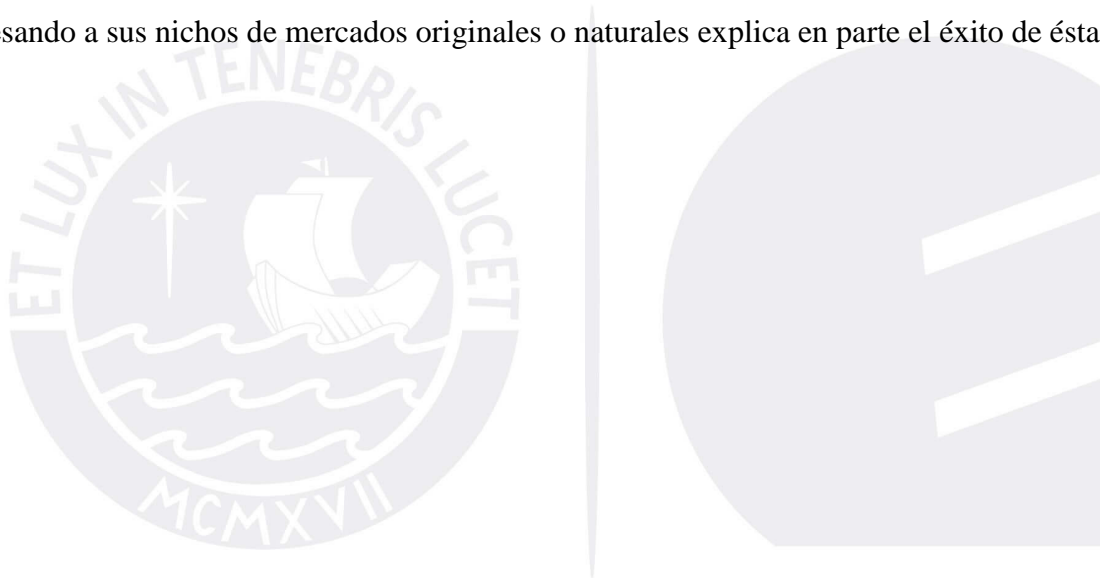
Se puede decir que no existe un clúster en las CRAC, se tiene que identificarla y generarla. Sin embargo, es difícil que se genere un clúster en el sector microfinanciero, ya que implicaría concentrar recursos en algún sector y lo que las buenas prácticas sugieren es la diversificación del riesgo crediticio, aún las CRAC no tiene las espaldas financieras como la de los Bancos.

9.5 Conclusiones

Analizando las cinco fuerzas de Porter, se concluye que las barreras de ingreso al mercado microfinanciero -si bien son mínimas- en los últimos años no ha habido ingreso importante de competidores, los bajos márgenes del sector hacen pensar en el ingreso de nuevos competidores por la alta competencia y el ingreso de sustitutos siempre está latente, debido a las características de la economía peruana que se distingue por su bajo grado de profundización financiera y la alta informalidad, el poder de negociación con los compradores o clientes de créditos es mínimo, la industria de las microfinanzas es intensiva en número de clientes y el ticket promedio de las CRAC es bajo en comparación con los otros

competidores. Las CRAC tienen que trabajar con programas de fidelización e idealización con los clientes, el enorme sector que aún falta incluir financieramente así lo requiere, con el diseño de productos y servicios de ese sector informal y fortalecer sobre todo su imagen como sector.

Las ventajas competitivas de las CRAC descansan en generar las estrategias de competencia por diferenciación de producto y servicio y por su enfoque en los nichos de mercado que brinda la inclusión financiera, debido al potencial de clientes que se encuentran mapeados, a fin de evitar confrontación con los otros competidores por los mismos clientes, en mercados ya saturados, flexibilización documentaria, por plazos según las necesidades de sus clientes. La identificación de algunas de las principales entidades de microfinanzas regresando a sus nichos de mercados originales o naturales explica en parte el éxito de éstas.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En el presente capítulo se mencionan las conclusiones finales a las que se llegaron después del desarrollo de este importante documento, las cuales surgen producto de un análisis y evaluación minuciosa de las CRAC en el sector microfinanciero que operan en el país. Sobre la base del conocimiento levantado, se brinda recomendaciones que se espera sirvan para un mejor desarrollo y desenvolvimiento de las actividades de las CRAC en el Perú. El Plan Estratégico Integral (PEI) constituye un documento y una herramienta útil para el control del proceso estratégico, ya que permite tener una visión integral y apoya la decisión de realizar los ajustes necesarios para alcanzar su implementación. El PEI para las CRAC se muestra en la Tabla 41.

10.2 Conclusiones Finales

La elaboración del PEI permite llegar a las siguientes conclusiones, luego de pasar por las etapas de análisis, formulación y planeamiento:

1. La situación actual de las CRAC indica que los resultados no son satisfactorios, debido a los altos niveles de mora, deficiente tecnología crediticia, incremento de provisiones, bajos márgenes de ganancias, dificultad para fortalecer patrimonio, encontrar fuentes de fondeo barato, entre otros.
2. El sistema de las CRAC presenta debilidades bien marcadas, así como fortalezas que pueden resaltarse, el contexto genera una oportunidad excelente para que estas entidades aprovechen la situación por la que atraviesa el país, no hay que olvidar que el Perú presenta un entorno favorable para las microfinanzas y esto es a nivel mundial.
3. La gran problemática de las CRAC es la falta de estrategias adecuadas para atacar su mercado objetivo pese a que éste muestra un potencial que falta explotar;

lamentablemente las debilidades prevalecen sobre las fortalezas. De todo el filtro realizado, salieron cinco estrategias retenidas, las cuales contribuirán a que se consiga los objetivos a largo plazo y la situación deseada.

4. Los bajos márgenes del sector hace poco atractivo el ingreso de nuevos competidores formales por la alta competencia, y el ingreso de sustitutos siempre está latente, debido a las características de la economía peruana que se distingue por su bajo grado de profundización financiera y alta informalidad.

10.3 Recomendaciones Finales

Para cumplir con la visión planteada en el año 2025, se realiza una serie de recomendaciones a los Accionistas, Directorio y Gerencia General de las CRAC, con la finalidad de fortalecer las decisiones y las estrategias planteadas:

1. Implementar inmediatamente el presente plan estratégico para las CRAC, a fin de evitar que este sector se vaya reduciendo y que en el plazo propuesto sea un referente del Sector No Bancario Regulado. Directorio y Gerencia General.
2. Establecer alianzas entre las CRAC a través de la creación de una Federación de Cajas Rurales de Ahorros y Créditos (FEDECRA) con la finalidad de reforzar el sector y puedan tener una adecuada cobertura geográfica, particularmente en aquellos lugares donde la profundización financiera no es muy alta, evitando la competencia y generando sinergias. Accionistas y Directorio.
3. Capitalizar las utilidades obtenidas y aportar mayor capital con la finalidad de fortalecer el patrimonio de las CRAC. Asimismo, el compromiso de la Alta Dirección para generar los cambios propuestos. Accionistas y Directorio.
4. Implementar una tecnología crediticia que les permita atender el mercado rural y competir en condiciones de igualdad en el mercado urbano, reforma de la tecnología utilizada. Gerencia de Créditos.

5. Implementar políticas de retención del personal de negocios o de créditos, teniendo en cuenta el valor agregado que generan para las CRAC. Gerencia de Administración.
6. Utilizar el cuadro de control balanceado para medir, comparar y controlar el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazos, así como para mantener alineadas las estrategias hacia la obtención de la visión deseada. Directorio y Gerencia General.

10.4 Futuro de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito

El Perú presenta por varios años consecutivos el mejor entorno de negocios para las microfinanzas a nivel mundial, lo cual refleja el enorme potencial que tiene el país para el desarrollo de las actividades de las CRAC. Durante los últimos años, el PBI viene creciendo positivamente. Si bien es cierto que en los últimos años la economía ha decrecido, el comportamiento se muestra favorable, con indicadores macroeconómicos fuertes frente a los países de la región.

El sistema financiero peruano es un reflejo del crecimiento de su PBI. Si bien es cierto que las tasas ya no superan el 15%, el crecimiento actual bordea el 10% y es un crecimiento importante, teniendo en consideración los efectos de la economía mundial, especialmente el efecto de China sobre la economía peruana, la baja del precio de los metales se ha traducido en una reducción importante de las exportaciones y eso ha repercutido de una u otra forma en el mercado interno.

El mercado microfinanciero que forma parte del mercado financiero nacional ha tenido casi el mismo comportamiento. Sin embargo, las entidades microfinancieras -en vez de atender a ese mercado potencial- han establecido políticas y estrategias de atacar a los mismos clientes, generando lo que se denomina riesgo de sobreendeudamiento. Se observa que algunas instituciones modelo de microfinanzas han hecho todo lo contrario y se han dirigido a

ese mercado no atendido con resultados positivos, con buen porcentaje de clientes exclusivos y bajo riesgo de sobreendeudamiento y altas tasas de retorno ROE, inclusive por encima de la Banca.

Se ha estimado en más de cuatro millones las Mypes que pueden ser atendidas por el sector microfinanciero, la Banca -por lo general- no atiende este tipo de clientes, esperan que tengan experiencia crediticia para luego comprar la deuda. El bajo grado de profundización financiera por debajo del 40% en colocaciones brinda oportunidades a las CRAC, no hay que olvidar que en el Perú se encuentran entre las mejores instituciones de microfinanzas a nivel internacional. Las CRAC deberían optar por aplicar las buenas prácticas de estas entidades, así como mejorarlas y adaptarlas a su realidad.

En conclusión, con el desarrollo del plan estratégico elaborado, las CRAC en el 2025 serán el sistema referente en contribuir al emprendimiento de negocios y mejoramiento de la calidad de vida de clientes del sistema no bancario peruano, siendo financieramente rentables, aportando de manera significativa al desarrollo de la inclusión financiera y contribuyendo con la reducción de los niveles de pobreza e informalidad a través de la generación de empleos de manera directa e indirecta (ver Figura 25).



Figura 25. Situación deseada de las CRAC al 2025.

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSIÓN]. (2012a) *¿Por qué invertir en el Perú?: ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú [ProInversión]. (2012b). *Flujos de inversión extranjera directa*. Recuperado, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>
- América Economía (2011). *Ranking Multilatinas 2011*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2011/multilatinas/ranking-multilatinas-completo.php>
- América Economía (2011). *Ranking Microscopio Global 2014*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-lidera-ranking-como-mejor-entorno-para-las-microfinanzas>.
- Arellano Marketing (2016, 17 de marzo). Oportunidades de inversión: Una clase media dispuesta a buscar nuevos productos y servicios. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/oportunidades-inversion-clase-media-dispuesta-buscar-nuevos-productos-y-servicios-2156554>
- Arias, J. (2014, 6 de Junio). Algunas cajas rurales se fusionarían para superar sus pérdidas durante el año. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/06-06-2014/algunas-cajas-rurales-se-fusionarian-para-superar-sus-perdidas-durante-el-ano>
- Arias, J. (2016, Junio). Microfinanzas: La expansión rural abre nuevas perspectivas. *Business*, 16-19.

- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015a). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación Marzo 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reportede-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015a). *Un mercado creciente: Descubriendo oportunidades en la base de la pirámide en Perú*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/7325?locale-attribute=es>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2015b). *Un mercado creciente de US\$ 750 mil millones*. Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US\\$750_mil_millones.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6992/Un_Mercado_Creciente_de_US$750_mil_millones.pdf)
- Banco Mundial (2007). *Datos*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/IP.JRN.ARTC.SC/countries/1W?display=default>
- Banco Mundial (2016). *Doing Business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru#getting-credit>
- CENTRUM Católica Graduate Business School. (2015). *Índice de Competitividad Regional del Perú* (pp. 39-40). Lima, Perú: CENTRUM.
- CEPLAN (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Chang, L. (2010). *Defensa Nacional y Desarrollo. En Centrum Católica. Rutas hacia un Perú Mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*, 153-163. Lima, Perú: Aguilar.

- COMEX (2015, 7 de enero). *Perú debe modernizar legislación laboral ante coyuntura actual*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-modernizar-legislacion-laboral-ante-coyuntura-actual-afirma-comex-2120799>
- Congreso de la República del Perú (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: El Peruano.
- D'Alessio F., (2014). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. (2a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.
- De Grandes, L (2013, 5 de mayo). Si Perú quiere grandes inversiones, debe transmitir absoluta seguridad jurídica. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/si-peru-quiere-grandes-inversiones-transmitir-absoluta-seguridad-juridica-2065253>
- Diviso (2016, 26 de Febrero). Diviso Grupo Financiero compra Caja Cajamarca. . *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/diviso-compra-caja-cajamarca-2155314>
- Demanda interna creció impulsada por el consumo. (2016, 23 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-demanda-interna-crecio-impulsada-consumo-publico-noticia-1881247>
- Equilibrium (2014, 28 de marzo). *Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán S.A. (Caja Sipán)*. Recuperado de <http://www.cajasipan.com.pe/documentos/Clasificacion%20de%20Riesgos%20Equilibrium.pdf>
- Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú [FENACREP]. (2016, 10 de febrero). Créditos de cooperativas sumaron S/ 7,736 millones al cierre del 2015. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/creditos-cooperativas-sumaron-s-7736-millones-al-cierre-2015-2154345>
- Gamboa, P. (2016, 28 de abril). Minería y tala ilegales afectan a 5 áreas naturales protegidas. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/pais/mineria-y-tala-ilegales->

afectan-5-areas-naturales-protégidas-noticia-
1897494?ref=flujo_tags_514818&ft=nota_8&e=título

Harvard Business School (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Perú.*

Recuperado de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2010-1112_Peru_CADE_Porter_43130637-f2e0-44bb-bf0a-ed5dd2e26e44.pdf

Indacochea, A., Carranza, F., Ascencio, O., De los Ríos, J., & Wendorff, J. (2005). *Junín Competitivo: El valle del Mantaro*. Lima: 2005.

Institute for Management Development [IMD]. (2012). *IMD World Competitiveness Yearbook 2012*. Lausanne, Switzerland. IMD.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Día mundial de la población.*

Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1095/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Día Mundial de la población.*

Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Producción Nacional*

Octubre 2015. Recuperado de
https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/informe-tecnico12_produccion_oct2015.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Avance Coyuntural de la Actividad Económica Diciembre 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/avancecoyuntural/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015e). *Compendio Estadístico Lima Provincias 2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1267/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Jochamowitz, J. (2015, 31 de julio). El boom del turismo en el Perú: de solo Machu Picchu a un país multideestino. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/boom-turismo-solo-machu-picchu-pais-multideestino-2138679>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scored Card*. Companies Thrive in the New Business Environment. Boston, MA: Harvard Business School.
- La receta de Porter para el desarrollo. (2010, 12 de noviembre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/668103/receta-porter-desarrollo>
- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia Banca y Seguros [SBS]. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ministerio de Defensa del Perú (2005). *Libro Blanco de la Defensa Nacional*. Recuperado de https://www.mercury.ethz.ch/serviceengine/Files/ISN/157095/.../es/Peru+2005_spanish.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Plan Estratégico Nacional De Turismo - PENTUR 2012 -2021*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015, 29 de Diciembre). *Evolución del Saldo e Intercambio Comercial. Reporte de la Oficina General de Estudios Económicos*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Unidades mineras en producción y proyectos de exploración*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=521
- Observatorio Turístico del Perú (2016). *Información Económica Nacional*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Peñaranda, C. (2016, 3 de febrero). Perú baja al puesto 88 en índice de percepción de la corrupción. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-baja-al-puesto-88-indice-percepcion-corrupcion-noticia-1876061>
- Perú lideró por octavo año ranking de mejor entorno para las microfinanzas. (2015, 8 de diciembre). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/724228-peru-lidero-por-octavo-ano-ranking-de-mejor-entorno-para-las-microfinanzas>

- Portal del Estado Peruano (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M.E. (2009). *La ventaja competitiva de las naciones*. En M. E. Porter (Ed.). *Ser competitivo* (p. 231) Bilbao, España: Deusto.
- Posada, C. (2016, 4 de febrero). El TPP entraría en vigencia recién desde el 2018. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/tpp-entraria-vigencia-recien-desde-2018-2153937>
- Portocarrero, F. y Tarazona, A. (2003). *Determinantes de la Rentabilidad en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú*. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/rmcred10.pdf>
- Prymera (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de http://www.prymera.com.pe/pdf/memorias/memoria_anual2015.pdf
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2010). *Indicadores de patentes*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/161-ciencia_y_tecnologia.pdf
- Rodríguez, K. (2012). *Sistema financiero peruano*. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf
- Segura, A. (2015, 12 de diciembre). Segura: Candidatos deben proponer políticas concretas para enfrentar la informalidad. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/segura-candidatos-deben-proponer-politicas-concretas-enfrentar-informalidad-2150891>
- Segura, A. (2015, 14 de julio). Perú: anfitrión de la reunión de economía más grande del mundo. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/suplementos/peru-anfitrion-reunion-economia-mas-grande-mundo-2137093>

- Sociedad de Comercio Exterior del Perú [Comex-Perú]. (2014, 15 de julio). El 85% de las Mype en Perú es informal. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/85-mype-peru-informal-2191941>
- Solís, S. (2014, 29 de octubre). Solo el 14% de solicitudes de patentes registradas en Indecopi pertenecen a peruanos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/solo-14-solicitudes-patentes-registradas-indecopi-pertenecen-peruanos-2112313>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Estadísticas del Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015b). *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de diciembre*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=49#>
- Turistas extranjeros a Cusco aumentaron a 1.8 millones el 2015. (2016, 13 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/turistas-extranjeros-cusco-aumentaron-18-millones-2015-2158456>
- Villagra, J.A. (2016). *Indicadores de gestión: Un enfoque práctico*. La implementación de los indicadores de gestión (p. 81). México D.F., México. Cengage Learning Editores, S.A.
- World Economic Forum [WEF]. (2016). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>