

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la  
Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán S.A.**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Mary Cabanillas Palomino**

**Daniel Teodomiro Delgado García**

**Gulliana Gamarra Pacheco**

**Asesor: Dr. Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Santiago de Surco, mayo 2016**

## Dedicatoria

A Dios nuestro creador, a nuestros profesores que impartieron sus conocimientos, a nuestras familias por su incesante apoyo, y compañeros de estudio por la dedicación a lo largo de esta tesis.





## Agradecimientos

A todos nuestros docentes de CENTRUM Católica, por sus enseñanzas y consejos que fortalecieron nuestra formación profesional.

A nuestro asesor Ricardo Miguel Pino Jordán por su apoyo y dedicación en la realización de nuestra tesis.

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



## Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone un plan estratégico de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán (CRAC Sipán) en un horizonte de tiempo de seis años. Este proceso se ha iniciado con la propuesta de la visión, misión, valores, y código de ética de la CRAC Sipán, considerando los nueve componentes propuestos por D'Alessio (2013).

Luego, se ha realizado el análisis del entorno microfinanciero del país y enfocándose en los departamentos de San Martín, La Libertad, Lambayeque y Cajamarca, de donde se obtuvieron seis oportunidades y siete amenazas. Del análisis de la CRAC Sipán y de la competencia se obtuvieron diez factores clave de éxito. Asimismo, del análisis interno de la CRAC Sipán se obtuvieron siete fortalezas y nueve debilidades. El desarrollo de estos tres análisis nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno de la CRAC Sipán y plantear estrategias: (a) desarrollo de productos, (b) desarrollo de mercado, (c) penetración en el mercado, (d) gerencia de procesos, (e) calidad total, y (f) alianza estratégica; estrategias que permitirán cumplir la visión de la CRAC Sipán, a través de cuatro objetivos a largo plazo: (a) obtener una utilidad neta de S/.1'000 000 al año 2021, (b) incrementar las colocaciones de crédito en S/68'298,000 al año 2021, (c) financiar al año 2021 el 80% de las colocaciones con recursos tales como captaciones de los ahorristas y el 20% con alternativas de financiamiento, tales como: bonos, líneas de financiamiento, excedentes de encaje, y (d) lograr una efectiva gestión de cartera partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% en el año 2021. Así también, se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados.

## Abstract

This thesis proposes a strategic plan to the “Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán (CRAC)” on a time horizon of six years. The strategic plan has been initiated with the proposal of the vision, mission, values and code of ethics of Sipán CRAC considering the nine components proposed by D'Alessio (2013).

After the analysis has been made of the microfinance environment in the country and the departments of San Martín, Libertad, Lambayeque and Cajamarca were obtained six opportunities and seven threats.

Of the analysis of the CRAC Sipán and competition were obtained ten key success factors. Also, of the internal analysis of the CRAC were obtained seven strengths and nine weaknesses. The development of these three tests has allowed us to know and understand the mechanisms of the environment of the CRAC Sipán and propose strategies: (a) development of products, (b) development of market, (c) market penetration, (d) management of processes, (e) total quality, and (f) strategic alliance; strategies that will allow accomplish the vision of the CRAC Sipán, through four long-term objectives: (a) obtain a net profit of S /1'000,000 by the year 2021, (b) increase of credit placements in S/68 ' 298, 000 by the year 2021, (c) finance 80% of loans by the year 2021 with resources such as catchments of savers and 20% with financing, such as alternatives: bonds, financing lines, surpluses in lace, and (d) achieving an effective portfolio management based on a result of 6.17% to 4% in the year 2014-2021. Also have established short-term objectives, which will allow for review, evaluation, and control of the results.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General</b> .....	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de CRAC Sipán</b> .....	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	5
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética</b> .....	<b>6</b>
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa</b> .....	<b>13</b>
3.1. Análisis del Entorno PESTE.....	13
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	13
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	18
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	33
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	40
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	43
3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
3.3. Caja Sipán y sus Competidores .....	48
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	53

3.3.3	Amenaza de los sustitutos .....	55
3.3.4	Rivalidad de los competidores.....	56
3.3.5	Amenaza de los entrantes .....	58
3.4.	La CRAC Sipán y sus referentes .....	59
3.5.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	66
3.6.	Conclusiones .....	69
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>		<b>71</b>
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT.....	71
4.1.1.	Administración y gerencia (A) .....	71
4.1.2.	Marketing y ventas (M) .....	76
4.1.3.	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	79
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F) .....	83
4.1.5.	El Recurso Humano.....	93
4.1.6.	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	94
4.1.7.	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	96
4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	98
4.3.	Conclusiones .....	99
<b>Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo .....</b>		<b>100</b>
5.1.	Intereses de la Empresa CRAC Sipán.....	100
5.2.	Principios Cardinales de la CRAC Sipán .....	101
5.3.	Objetivos De Largo Plazo (OLP).....	102
5.4.	Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>104</b>
6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	107
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	109

6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	111
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE) .....	112
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	113
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	114
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	116
6.8.	Matriz de Rumelt (MR) .....	118
6.9.	Matriz de Ética (ME) .....	119
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	119
6.11.	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	120
6.12.	Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	122
6.13.	Conclusiones .....	123
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>125</b>
7.1.	Objetivos de Corto Plazo .....	125
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	127
7.3.	Políticas de cada Estrategia .....	128
7.4.	Estructura de la CRAC Sipán .....	129
7.5.	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	129
7.6.	Recursos Humanos y Motivación .....	130
7.7.	Gestión del Cambio .....	131
7.8.	Conclusiones .....	132
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>134</b>
8.1.	Perspectivas de Control .....	134
8.2.	Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	135
	Conclusiones .....	136
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>137</b>

9.1. Conclusiones Finales .....	137
9.2. Recomendaciones Finales.....	142
9.3. Futuro de la Empresa CRAC Sipán .....	144
<b>Referencias .....</b>	<b>146</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Accionistas de Caja Sipán</i> .....	1
Tabla 2. <i>Directorio</i> .....	1
Tabla 3. <i>Ranking de Crédito, Depósitos y Patrimonios de las Cajas Rurales</i> .....	2
Tabla 4. <i>Estado de Resultados Comparado de la Caja Sipán S.A</i> .....	3
Tabla 5. <i>Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión</i> .....	7
Tabla 6. <i>Nueve Criterios para Evaluar una Misión</i> .....	8
Tabla 7. <i>Propuesta de Valores CRAC Sipán</i> .....	10
Tabla 8. <i>Resultado Económico del Sector Público no Financiero</i> .....	17
Tabla 9. <i>Producto Bruto Interno por Sectores Económicos</i> .....	20
Tabla 10. <i>Lambayeque Préstamo para Consumo</i> .....	23
Tabla 11. <i>Comparativo del Estado de Resultados por Cajas Rurales</i> .....	24
Tabla 12. <i>Análisis Vertical del Estado de Resultados por Cajas Rurales</i> .....	26
Tabla 13. <i>Comparativo del Estado de Resultados por CMAC</i> .....	27
Tabla 14. <i>Análisis Vertical del Estado de Resultados por Caja Municipal</i> .....	28
Tabla 15. <i>Tasa de Interés para Operaciones en Soles</i> .....	30
Tabla 16. <i>Indicadores Financieros de las Empresas no Bancarias</i> .....	31
Tabla 17. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	47
Tabla 18. <i>Estructura del Pasivo por Caja Rural de Ahorro y Crédito</i> .....	51
Tabla 19. <i>Estructura del Pasivo por Caja Municipal al 31 de Diciembre 2014</i> .....	52
Tabla 20. <i>Las Mejores 20 Instituciones de Microfinanzas en América Latina</i> .....	60
Tabla 21. <i>Las Mejores 20 Instituciones en América Latina en Cartera de Préstamos</i> ....	61
Tabla 22. <i>Matriz del Perfil Competitivo para CRAC Sipán</i> .....	67
Tabla 23. <i>Matriz del Perfil Referencial para CRAC Sipán</i> .....	68
Tabla 24. <i>Principales Productos Financieros Ofrecidos por CRAC Sipán</i> .....	77



Tabla 25. <i>Cartera de Colocaciones por Producto de CRAC Sipán 2010-2014</i> .....	78
Tabla 26. <i>Participación de Depósitos CRAC Sipán 2014</i> .....	79
Tabla 27. <i>Estado de Situación Financiera Comparado</i> .....	84
Tabla 28. <i>Estado de Resultados Comparado a Diciembre del 2014</i> .....	86
Tabla 29. <i>Indicadores Financieros de CRAC Sipán</i> .....	88
Tabla 30. <i>Estado de Resultados Comparados de la Caja Sipán</i> .....	89
Tabla 31. <i>Estado de Resultados Caja Sipán Análisis Horizontal</i> .....	90
Tabla 32. <i>Estado de Resultados Caja Sipán Análisis Vertical 2009-2014</i> .....	91
Tabla 33. <i>Personal Administrativo y de Negocios Caja Sipán a Diciembre 2014</i> .....	94
Tabla 34. <i>Listado de Amenazas por Activo de TI</i> .....	95
Tabla 35. <i>Matriz MEFI</i> .....	98
Tabla 36. <i>Matriz de Intereses CRAC Sipán</i> .....	102
Tabla 37. <i>Concepciones Alternativas de la Estrategia</i> .....	105
Tabla 38. <i>Matriz FODA de CRAC Sipán</i> .....	108
Tabla 39. <i>Matriz PEYEA de CRAC Sipán</i> .....	109
Tabla 40. <i>Productos de CRAC Sipán para Elaborar Matriz BCG</i> .....	111
Tabla 41. <i>Matriz de Decisión Estratégica para CRAC Sipán</i> .....	115
Tabla 42. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para CRAC Sipán</i> .....	117
Tabla 43. <i>Matriz de Rumelt para CRAC Sipán S.A</i> .....	118
Tabla 44. <i>Matriz de Ética</i> .....	119
Tabla 45. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	120
Tabla 46. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	121
Tabla 47. <i>Matriz Posibilidades de los Competidores</i> .....	122
Tabla 48. <i>Objetivos a Corto Plazo (OCP)</i> .....	126
Tabla 49. <i>Recursos Asignados a los a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	127

Tabla 50. <i>Estrategias Retenidas y Políticas</i> .....	128
Tabla 51. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	135
Tabla 52. <i>Futuro de la Caja Sipán</i> .....	144
Tabla 53. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	145



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Evolución de la rentabilidad de la Caja Sipán en porcentaje.....	4
<i>Figura 2.</i> Evolución del patrimonio de la Caja Sipán.....	4
<i>Figura 3.</i> Producto Bruto Interno real por habitante.....	19
<i>Figura 4.</i> Inflación y meta de inflación.....	22
<i>Figura 5.</i> Créditos del sector privado (tasa de variación anual).....	29
<i>Figura 6.</i> Mipymes formales según sector.....	35
<i>Figura 7.</i> Créditos al sector agropecuario y pesca/banca comercial.....	44
<i>Figura 8.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia en el sector financiero.....	49
<i>Figura 9.</i> Créditos directos según tipo de crédito y situación por Caja Rural.....	54
<i>Figura 10.</i> Créditos directos y números de deudores de las CRAC por tipo de crédito...	55
<i>Figura 11.</i> Evolución de cartera y depósitos.....	62
<i>Figura 12.</i> Evolución de cartera y depósitos.....	63
<i>Figura 13.</i> Organigrama funcional.....	75
<i>Figura 14.</i> Crecimiento de la cartera crediticia.....	78
<i>Figura 15.</i> Sistema de Actividades de la Caja Sipán.....	106
<i>Figura 16.</i> PEYEA de la CRAC Sipán.....	110
<i>Figura 17.</i> Matriz BCG de CRAC Sipán.....	112
<i>Figura 18.</i> Matriz IE CRAC Sipán.....	113
<i>Figura 19.</i> Matriz GE de CRAC Sipán.....	114

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

D'Alessio (2013) indicó que el proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

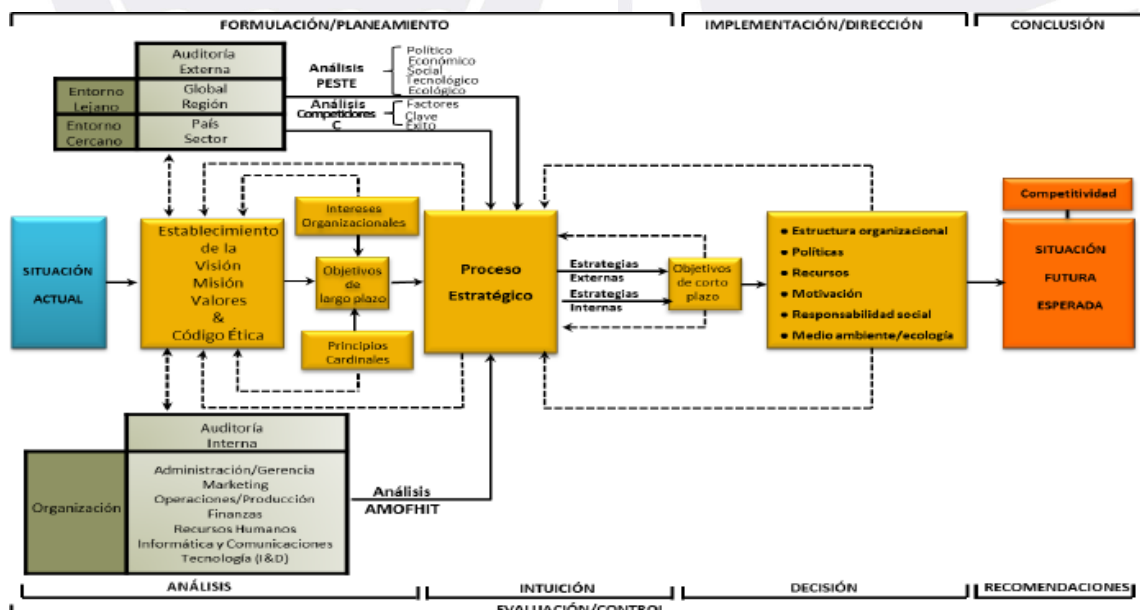


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de

Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y

comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, 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.

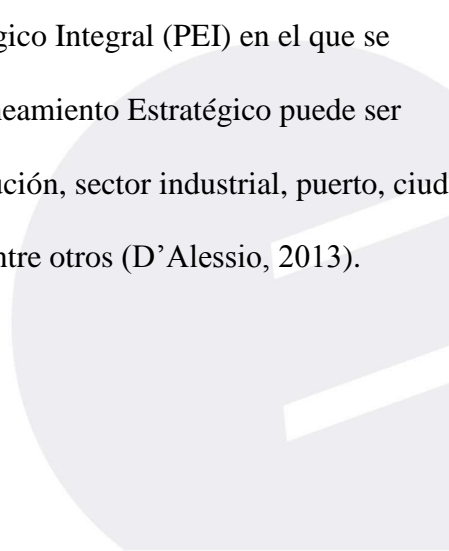
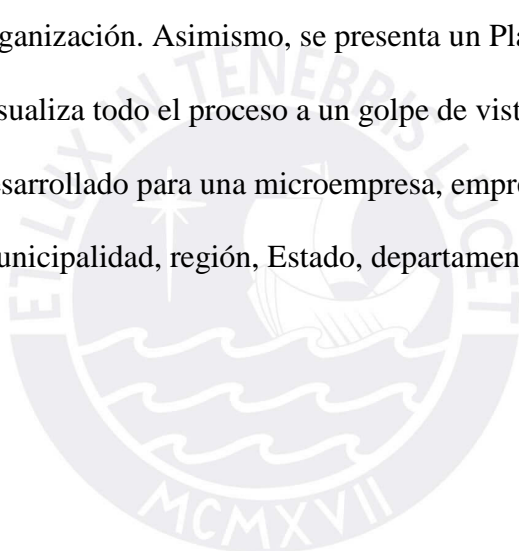
Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el

desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros (D'Alessio, 2013).





## Capítulo I: Situación General de CRAC Sipán

### 1.1. Situación General

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán (CRAC Sipán) es una Sociedad Anónima S.A de derecho privado orientado a promover servicios de intermediación financiera especialmente hacia la pequeña y microempresa. La actividad crediticia y de negocios de CRAC Sipán se desarrolla a través de dos oficinas ubicadas en la ciudad de Chiclayo (departamento de Lambayeque) y cuatro agencias localizadas en Jaén y Nueva Cajamarca (departamento de Cajamarca y San Martín), Chepén y Trujillo (departamento de La Libertad) (CRAC Sipán, 2014a). Según el Informe de Clasificación de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.C (2014), CRAC Sipán tiene 573 accionistas, cuatro representan el 55.57% del capital social (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Accionistas de la Caja Sipán.*

Accionistas	%
Perales Huancaruna S.A.C	24.90
Rojas Díaz Víctor Raúl	10.82
Lama VillarOscar	10.03
Junta de Usuarios del Distrito de Riego Chancay- Lambayeque	9.82
Otros	44.43

*Nota:* Tomado de “Memoria Anual 2014” por CRAC Sipán, 2014.Chiclayo.Perú: Autor.

Asimismo, el directorio se encuentra compuesto por cinco representantes (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Directorio*

Presidenta	Sra. Nancy Goyburo Reeves
Vicepresidente	Sr. Olivio Huancaruna Perales
Director	Sr. Víctor Raúl Rojas Díaz
Director	Sr. Roger Cangahuala Janampa
Director	Sr. Marcos Gasco Arrobas

*Nota:* Tomado de “Memoria Anual 2014” por CRAC Sipán, 2014.Chiclayo, Perú: Autor.

Los productos financieros ofertados son principalmente créditos (por convenio, personales, comerciales, pymes, agropecuarios, vive mejor, mi vivienda, diario y crediahorro) y ahorros (ahorro tradicional, ahorros de orden de pago, cuentas a plazo) (CRAC Sipán, 2014b). La Caja Sipán ocupa la octava posición entre las nueve Cajas Rurales que operan en el país con una participación de mercado de 2.66% en colocación de créditos directos, 3.21 % en captación de depósitos y 2.59 % de participación patrimonial. Muy lejos del líder el sector la CRAC Señor de Luren con 38.22 % del total de colocaciones del sector y 3.83 % de los depósitos totales (ver Tabla 3).

Tabla 3

*Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio de las Cajas Rurales al 31 de Diciembre 2014 (en Millones de Soles)*

Empresas	Créditos Directos		Depósitos Totales		Patrimonio	
	Monto	Participación (%)	Monto	Participación (%)	Monto	Participación (%)
1 CRAC Señor de Luren	607,753	38.22	590,765	36.32	87,234	33.93
2 CRAC Credinka	461,094	28.99	444,655	27.32	71,260	27.72
3 CRAC Los Andes	160,803	10.11	144,940	8.91	26,707	10.39
4 CRAC Prymera	121,558	7.64	126,494	7.78	24,486	9.52
5 CRAC Chavín	76,524	4.81	119,900	7.37	15,779	6.14
6 CRAC Cajamarca	49,747	3.13	60,717	3.73	10,583	4.12
7 CRAC Libertadores de Ayacucho	48,291	3.04	58,312	3.59	7,837	3.05
8 CRAC Sipán	42,298	2.66	52,212	3.21	6,656	2.59
9 CRAC Incasur	20,274	1.40	28,451	1.75	6,531	2.54

*Nota:* Tomado de ‘‘Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio’’, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de:

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

La situación financiera de la empresa en los últimos cinco años muestra una tendencia negativa en los ingresos y un aumento significativo en los gastos de personal y provisiones de cobranza dudosa, que afectan directamente la rentabilidad y continuidad de las operaciones de la Caja (ver Tabla 4). Al cierre de 2014 los ingresos por intereses fueron de S/.11'712,000 mostrando un incremento de 14.45 % con respecto al año 2013, lo que representó S/ 1'479,000 más. Sin embargo, los gastos por intereses ascienden a S/. 2' 568, 000 detrayendo el 21.92 % de los ingresos.

Las provisiones al 31 de diciembre 2014 ascendieron a S/. 2'217,000 con una participación de 18.93 % de los ingresos. Los gastos de administración al 31 de diciembre 2014 ascienden a S/. 8'076,000 y detraen un 68.96 % de los ingresos. En suma, los elevados costos y gastos administrativos condujeron a un resultado negativo del ejercicio de S/.'1'058,000 menor al obtenido al 31 de Diciembre 2013 que fue de S/ 1'960,000 (Memoria Anual CRAC Sipán, 2014).

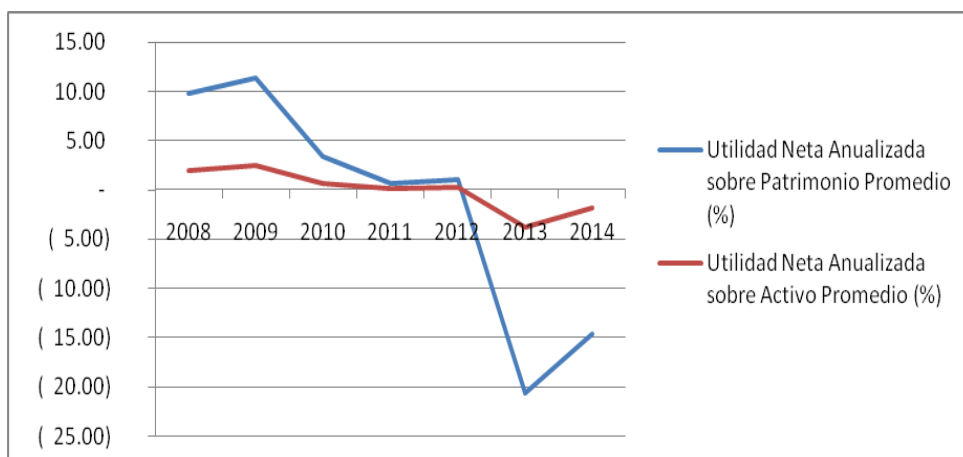
Tabla 4

*Estado de Resultados Comparado al 31 de Diciembre de 2014 (en Millones de Soles)*

RUBRO	31.12.14		31.12.13		VARIACION
	Saldo	%	Saldo	%	%
Ingresos financieros	11,712	100	10,233	100	14.45
Gastos Financieros	2,568	21.92	2,302	22.52	11.54
Margen financiero bruto	9,144	78.08	7,931	77.50	15.30
Provisiones para créditos directos	2,217	18.93	938	9.17	136.37
Margen financiero neto	6,927	59.15	6,993	68.34	-0.94
Ingresos por servicios financieros	148	1.26	167	1.63	-11.55
Gastos por servicios financieros	315	2.69	321	3.14	-2.02
Margen financiero neto de ingresos y gastos por serv. Financieros	6,760	57.72	6,839	66.83	-1.15
Resultado por operaciones financieras	119	1.02	-1,417	-13.84	-108.40
Margen operacional	6,879	58.73	5,422	52.98	26.88
Gastos de administración	8,076	68.96	7,350	71.83	9.88
Depreciaciones y amortizaciones	369	3.15	360	3.51	2.74
Margen operacional neto	-1,567	-13.38	-2,288	-22.36	-31.53
Valuación de activos y provisiones	-45	-0.39	37	0.37	-221.20
Resultado de operación	-1,521	-12.99	-2,326	-22.73	-34.59
Otros ingresos y gastos	42	0.36	366	3.57	-88.48
Resultado del ejercicio antes impuesto a la renta	-1,479	-12.63	-1,960	-19.15	-24.53
Impuesto a la renta	-422	-3.60	0	0	0
Resultado neto del ejercicio	-1,058	-9.03	-1,960	-19.15	-46.04

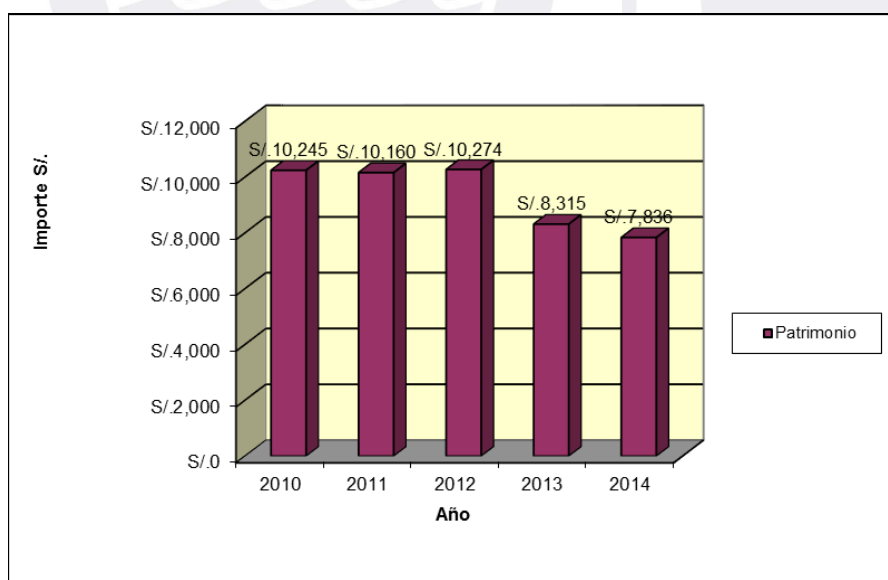
*Nota.* Adaptado de “Informe Cuarto Trimestre”, por Caja Sipán 2014. Chiclayo, Perú: Autor.

Los indicadores de rentabilidad generados a partir de las utilidades promedios sobre el patrimonio (ROE) de -14.61% para el 2014; -22.62% para el 2013; 1.07% para el 2012 y 0.63% para el 2011 y el rendimiento sobre los activos (ROA) reflejan un deterioro de la rentabilidad para los accionistas que se sustenta en un menor resultado de la empresa (ver Figura 1).



**Figura 1.** Evolución de la Rentabilidad de la Caja Sipán en porcentaje. Adaptado de “Boletín Estadístico: Cajas Rurales”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2014. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4>

El patrimonio de la Caja Sipán disminuyó en S/.2'409,000 la misma que representa un 31 % con respecto a los años 2010 y 2014, pasando de S/. 10'274,000 a S/. 7'836,000 respectivamente (ver Figura 2). Debido a esta disminución del patrimonio, los accionistas han reestructurado el recurso humano de la empresa, algunas acciones tomadas son: (a) evaluación, (b) liquidación del personal más antiguo, (c) planes de incentivo, y (d) captación de personal gerencial con experiencia en el sector.



**Figura 2.** Evolución del patrimonio de la CRAC Sipán. Adaptado de “Boletín Estadístico: Cajas Rurales”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4>

Los principales retos de CRAC Sipán son: (1) incrementar sus ingresos, para lograrlo requiere aumentar colocaciones, considerando que al finalizar el 2014 no logró cumplir su meta de S/. 44.6 millones en colocaciones, debido a la cartera crediticia deficiente; (2) reducir los gastos financieros y operativos. Por último, actualizar el Plan Estratégico Institucional 2015-2021, debido a los cambios en el mercado de las microfinancieras.

## **1.2. Conclusiones**

La CRAC Sipán ocupa la octava posición entre las nueve Cajas Rurales que operan en el país con una participación de mercado de 2.66% en colocación de créditos directos; 3.21% en captación de depósitos y 2.59% de participación patrimonial. La situación financiera de la empresa en los últimos años muestra una tendencia negativa, al 2014 obtuvo una pérdida de S/1'058,000 y al año 2013 de S/1'960,000. Esto se debe a una disminución de los ingresos y a un aumento significativo de los gastos administrativos en 36.97%, y la provisión de cobranza dudosa que también se incrementó en 112.17%. El patrimonio de la Caja Sipán disminuyó en S/.2'409,000, la misma que representa un 31 % con respecto a los años 2010 y 2014, pasando de S/.10'274,000 a S/7'836,00, además se deterioró la calidad de su cartera por el incremento de la morosidad, esto afecta directamente la rentabilidad, continuidad de las operaciones de la Caja y la intervención probable de la SBS. El principal reto para CRAC Sipán es la reducción de los gastos administrativos e incrementar las colocaciones crediticias, así como mejorar la calidad de la cartera crediticia. En consecuencia, existe la necesidad de elaborar el Plan Estratégico 2015-2021.

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

### 2.1 Antecedentes

Inició sus operaciones el 27 de marzo de 1995 con la denominación de Cruz de Chalpón, su funcionamiento fue autorizado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) mediante Resolución N° 213-95 de marzo de 1995. El 21 de marzo del 2006, la SBS autorizó el cambio de nombre a Caja Sipán. Desde entonces trabaja con el sector agrícola, especialmente en agro exportación con integrantes de cadenas productivas. Sin embargo, los riesgos inherentes al sector agrícola obligaron a replantear las estrategias de colocación. Por ejemplo en los años 1997 y 1998 el fenómeno “El Niño” causó tres años de sequía que afectaron a los agricultores que no pudieron pagar sus obligaciones lo que incrementó la morosidad. Con esta experiencia ha diversificado su riesgo otorgando créditos en todos los sectores económicos (CRAC Sipán, 2014c).

### 2.2 Visión

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D’Alessio, 2013 p. 54).

La visión actual de CRAC Sipán es: “Ser una micro financiera sólida y rentable, con operaciones a nivel nacional, que ofrece a sus clientes soluciones financieras de alta calidad con personal motivado y comprometido” (CRAC Sipán, 2014d). La visión de la empresa considerando los nueve criterios para evaluar la visión propuestos por D’Alessio (ver Tabla 5), muestra que la visión no contempla: (a) un horizonte de tiempo, (b) un sentido de urgencia, y (c) dadas los rendimientos negativos durante los últimos años, no es realista por el momento tener operaciones a nivel nacional, (d) brinda cuatro productos

estándares que no están acorde con la nuevas necesidades de los clientes. Por consiguiente, se propone modificar su visión de la siguiente forma:

Ser al 2021 una micro financiera sólida y rentable con operaciones en el Norte y Nor oriente del Perú, con una oferta integral de soluciones financieras segmentadas e innovadoras que satisfaga las necesidades de crecimiento de los micro y pequeños empresarios.

La nueva visión de futuro en el contexto económico en el que se encuentra la Caja Sipán, es simple, clara y realista, porque propone con un sentido de urgencia y en un horizonte de seis años un modelo de negocio sostenible y rentable (que en la actualidad carece), el propósito central es el crecimiento de los microempresarios y sus familias, por lo tanto, se planteen soluciones financieras integrales y segmentadas para ese fin.

Tabla 5

*Los Nueve Criterios para Evaluar una Visión*

Características	Si	No
1. Simple, clara y comprensible.	X	
2. Ambiciosa, convincente y realista.		X
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.		X
4. Proyectada a un alcance geográfico.	X	
5. Conocida por todos.	X	
6. Expresada de tal manera que permita un sentido de urgencia.		X
7. Una idea clara y desarrollada sobre a donde desea ir la organización.		X
8. La ideología central.		X
9. La visión de futuro.		X

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

### 2.3 Misión

La misión actual de CRAC Sipán es “Micro financiera rentable orientada a ofrecer soluciones financieras oportunas, comprometidas con el desarrollo de sus clientes y trabajadores” (CRAC Sipán, 2014e). D’Alessio, presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la



organización (ver Tabla 6). La misión de una organización debe establecer una diferenciación clara con otras organizaciones de la misma industria, así como dar una identidad que guíe a alcanzar su propósito y evite caer en el error de tomar demasiadas direcciones (D'Alessio,2013). La misión de la CRAC Sipán no considera: (a) mercados, (b) la filosofía de la organización o sus valores, (c) el auto concepto de la organización, quienes son aquellas habilidades únicas que le permitirán competir en la industria.

Por consiguiente, se propone modificar su misión de la siguiente forma:

“Contribuir con la oferta de soluciones financieras para la micro y pequeña empresa que promuevan el desarrollo de nuestros clientes y trabajadores, con rapidez y calidad generando un mayor valor para nuestros accionistas y grupos de interés, de manera sostenible y socialmente responsable”. En suma, una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quien se satisface (que grupo de clientes), que se satisface (que necesidades de clientes) y como (con que habilidades, conocimientos o habilidades distintivas) (Abell ,1980). Se satisface a las Pymes con soluciones financieras y finalmente la habilidades distintivas son: rapidez y calidad, esto permitirá competir en la industria.

Tabla 6

*Nueve Criterios para Evaluar una Misión*

Criterios	Si	No
1. Clientes.	X	
2. Productos: bienes o servicios.	X	
3. Mercados		X
4. Tecnología.		X
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	X	
6. Filosofía de la organización		X
7. Auto concepto de la organización		X
8. preocupación por la imagen pública		X
9. Preocupación por empleados.	X	

*Nota* .Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson



## 2.4 Valores

Los valores que guían el desempeño de los miembros del directorio, funcionarios, empleados son los siguientes:

1. **Iniciativa y creatividad:** Somos una empresa financiera regional que tiene iniciativa y creatividad en todos sus servicios y productos, logrando satisfacer las expectativas de nuestros clientes.
2. **Calidad:** Buscamos brindar excelentes servicios y productos de calidad a todos nuestros clientes, logrando mayor aceptación y distinción en el mercado.
3. **Liderazgo:** Por nuestra especialización, competitividad en productos, servicios de calidad y la satisfacción de nuestros clientes, lograremos el liderazgo regional.
4. **Eficiencia:** Con una organización fuerte y dinámica, seremos eficientes en el cumplimiento de nuestros objetivos y en el uso de nuestros recursos.
5. **Capacitación:** Con nuestro personal altamente capacitado y motivado, obtendremos continuidad en la calidad y la excelencia de nuestros servicios.
6. **Confiabilidad:** Somos una institución sólida, con un grupo de accionistas de reconocida trayectoria empresarial; supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros, regulada por el Banco Central de Reserva e integrante del fondo de seguros de depósito.
7. **Identificación regional:** Nuestros productos y servicios, contribuyen al desarrollo de la región, y nos identificamos con las aspiraciones, planes y programas de desarrollo regional, participando activamente con las instituciones más representativas.
8. **Servicio:** Siendo nuestra razón de ser nuestros clientes, brindamos una atención personalizada, ágil y preferencial al público en general.

9. Capacidad: Basada en la capacitación permanente, trabajo en equipo, desarrollamos un factor humano altamente competitivo, orientado al logro de objetivos comunes, teniendo como base una infraestructura adecuada y tecnología de punta.
10. Retos: Somos una financiera dispuesta a asumir grandes objetivos orientados a alcanzar un mayor desarrollo en beneficio de nuestros clientes, accionistas y la región.
11. Participación: Contribuir al desarrollo regional a través de nuestra participación en diferentes actividades económicas, sociales y culturales.
12. Lealtad: Estamos identificados con los principios establecidos por nuestra institución en teoría y práctica. (CRAC Sipán, 2014f).

Es importante mencionar que algunos de los “valores” expuestos no lo son, ya que no cumplen con los requisitos para ser considerados como tales (ver Tabla 7). En ese sentido proponemos:

Tabla 7

*Propuesta de Valores CRAC Sipán*

Valore terminales		Valores Instrumentales
Excelencia	Moralidad	Trabajo Duro
Responsabilidad	Calidad	Respeto tradiciones y autoridad.
Fiabilidad		Moderación y cautela
Rentabilidad		Frugalidad
Carácter innovador		Creatividad Honestidad Disposición a mantener altos estándares

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética que regirá para la CRAC Sipan estará en función al código de ética para las empresas del sistema financiero aprobado por la asociación de bancos del Perú:

1. Respeto a la integridad del mercado: Las empresas del sistema financiero cuidarán de asegurar la plena vigencia de los derechos y deberes de cada ahorrador, deudor o usuario de sus servicios, poniendo de manifiesto en todo momento lealtad, compromiso y buena fe en las gestiones de sus servicios.
2. Observancia del secreto bancario: Las empresas del sistema financiero cuidarán de asegurar la plena vigencia de los derechos y deberes de cada ahorrador, deudor o usuario de sus servicios, poniendo de manifiesto en todo momento lealtad, compromiso y buena fe en las gestiones de sus servicios.
3. Conflictos de interés: Las empresas del sistema financiero se opondrán a toda acción que viole las normas legales, reglas del mercado, así como la libre competencia dentro del ámbito de la actividad bancaria .
4. Prevención de lavado de activos: Las empresas que suscriben propiciarán con sus actos la solidez del sistema financiero, acorde con los más altos estándares de transparencia.
5. Uso de la información: Las empresas del sector bancario peruano, en la persona de sus directivos, funcionarios y trabajadores, usarán la información generada por la propia empresa y la que proporcionen sus clientes de manera profesional y con la mayor confidencialidad.
6. Responsabilidad de sus directivos, funcionarios y trabajadores: Las empresas difundirán entre sus trabajadores este Código de Ética y promoverán su adecuado conocimiento (ASBANC, 2002).

## 2.6 Conclusiones

La CRAC Sipán cuenta a la fecha con una visión, una misión, valores y código de ética; sin embargo no es estratégico, y a la luz de la teoría propuesta por D'Alessio (2013) se han propuesto modificaciones para su misión y visión, considerando los nueve componentes propuestos por el autor citado. La visión propuesta para CRAC Sipán es “Ser al 2021 una micro financiera sólida y rentable con operaciones en el Norte y Nor oriente del Perú, con una oferta integral de soluciones financieras segmentadas e innovadoras que satisfaga las necesidades de crecimiento de los micro y pequeños empresarios.”.

En el mismo sentido, la misión propuesta es: “Contribuir con la oferta de soluciones financieras para la micro y pequeña empresa que promuevan el desarrollo de nuestros clientes y trabajadores con rapidez y calidad, generando un mayor valor para nuestros accionistas y grupos de interés, de manera sostenible y socialmente responsable”.

El código de ética que regirá para la CRAC Sipán estará en función al código de ética para las empresas del sistema financiero aprobado por la asociación de bancos del Perú.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realizó una evaluación del ambiente externo de la CRAC Sipán que comprende los análisis: (a) del entorno PESTE, y (b) competitivo a través del modelo del diamante (Porter, 2009). Con ambos análisis preliminares elaboraremos: (a) la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE), (b) la Matriz Perfil Competitivo (MPC), y (c) la Matriz Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1. Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa denominada auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia el análisis del entorno y de la empresa. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos sobre los que la CRAC Sipán no tiene control inmediato. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Los factores externos importantes se analizan con un enfoque integral y sistemático, evaluando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, conocido como análisis PESTEC =PESTE + C (D'Alessio, 2013).

##### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores (D'Alessio, 2013).

**Estabilidad política.** En América Latina, el Perú tiene el segundo riesgo político más bajo después de Chile, seguido de Colombia, mientras que en Venezuela, Bolivia y Ecuador registran el riesgo más alto, según el Centro de Desarrollo Global (CGD), con sede en Washington (Estados Unidos). Para CGD, Perú es uno de los cinco países más favorecidos por los inversionistas en la región debido a su política a favor del mercado.

Para la Asociación de Bancos (ASBANC), el sistema financiero peruano está adecuadamente regulado y una sobrerregulación bancaria afectaría la recuperación económica en el país ya que frenaría o trabaría los créditos o dificultaría el flujo crediticio. Entre los principales riesgos están las propuestas legislativas que se puedan tomar en el Congreso de la República sobre las regulaciones financieras que afecten al sector.

**Política Legal.** Las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), tales como CRAC Sipán, surgen mediante el Decreto Ley N° 25612, y se rigen por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros (Ley 26702, 2008). Estas entidades se encuentran supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), quienes podrán intervenir a las empresas por las siguientes causas:

1. La suspensión del pago de sus obligaciones.
2. Incumplir durante la vigencia del régimen de vigilancia con los compromisos asumidos en el plan de recuperación convenido o con lo dispuesto por la Superintendencia de acuerdo a lo establecido en el Título V de la presente sección.
3. En el caso de empresas del sistema financiero, cuando el patrimonio efectivo sea menos de la mitad del requerido en el primer párrafo del artículo 199°.
4. Pérdida o reducción de más del 50% del patrimonio efectivo en los últimos 12 meses.
5. Tratándose de empresas del sistema de seguros, la pérdida o reducción del patrimonio efectivo por debajo del 50% del patrimonio de solvencia.

Los ahorros que estás captan del público se encuentran coberturados por el Fondo de Seguro de Depósitos. La SBS viene desarrollando mayores regulaciones en el segmento de las microfinanzas, estas políticas han dado como resultado un mercado competitivo en este sector financiero (SBS, 2013).

Según la Ley 26702, para el funcionamiento de las empresas y sus subsidiarias, se requiere que el capital social, aportado en efectivo, alcance las siguientes cantidades mínimas:

1. Empresa Bancaria: S/. 14'914,000.
2. Empresa Financiera: S/. 7'500,000.
3. Caja Municipal de Ahorro y Crédito: S/. 678,000.
4. Caja Municipal de Crédito Popular: S/. 4'000,000.
5. Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa - EDPYME: S/. 678,000.
6. Cooperativas de Ahorro y Crédito autorizadas a captar recursos: S/. 678,000.
7. Caja Rural de Ahorro y Crédito: S/. 678,000.

**Política Económica.** El Directorio del BCR en uso de las facultades que le son atribuidas en los Artículos 53 y 55 de su Ley Orgánica y los Artículos 161 y siguientes de la Ley No. 26702, decidió bajar la tasa de encaje a 10,5 % para las obligaciones sujetas al régimen general para continuar promoviendo el crédito en moneda nacional. Las Entidades deben mantener un encaje mínimo legal de 9 % por el total de sus obligaciones sujetas a encaje. El exigible que excede al mínimo legal se denomina encaje adicional (BCRP ,2014). El encaje representa una amenaza para la caja ya que al aumentar la tasa, disminuye la liquidez de la empresa, y pierde la capacidad de colocar este dinero en créditos.

**Política fiscal.** El déficit del sector público no financiero fue -0,3% del PBI en 2014 (ver Tabla 8), luego de registrar superávits fiscales durante los últimos tres años (0,9% PBI en 2013). El menor resultado económico se da como resultado principalmente por el gobierno nacional que pasó de un superávit de 0,9% del PBI en 2013 a un déficit de 0,4% del PBI en 2014 (BCRP ,2014).

El déficit fiscal también se debe al menor crecimiento de los ingresos (0,1 % del producto respecto al año previo) y a un mayor gasto (21,5 % del PBI), lo que representa el nivel más alto alcanzado desde el año 1981. El Ingreso del gobierno general, ascendieron a 22,2 % del PBI, superior en 0,1 % del producto respecto al año previo, lo cual representó un crecimiento real de 2,4 %, incremento que se explicó principalmente por el crecimiento del Impuesto a la Renta (6,5%) de contribuyentes no domiciliados (aproximadamente S/. 3,440 millones equivalentes a 0,6 % del PBI) y por ganancias de capital generadas por la venta indirecta de acciones de empresas constituidas localmente por parte de accionistas que no domicilian en el país. La presión tributaria del gobierno central ascendió a 16,6 % del PBI, mientras que la presión fiscal del gobierno central fue 19,0 % del PBI. Si excluimos los pagos por no domiciliados, los ingresos por impuesto a la renta hubieran caído en 1,8 % en términos reales en 2014, variación que estaría reflejando los menores pagos por renta de tercera categoría debido a las menores cotizaciones de nuestros principales productos de exportación como el oro y el cobre que, en el último año se contrajo en 37,6 % en términos reales (BCRP, 2014). La recaudación por el impuesto general a las ventas (IGV) se mantuvo por segundo año consecutivo en 8,8 % del PBI; sin embargo, significó un aumento de 2,0 % en términos reales. El crecimiento del IGV interno se desaceleró (2,5 % en términos reales), y mostró su nivel más bajo de los últimos 5 años, como consecuencia del menor dinamismo de la actividad económica. No obstante, este efecto fue compensado en parte por las medidas de ampliación de la base tributaria. Asimismo, el IGV externo tuvo una menor tasa de crecimiento (1,4 % en términos reales), vinculada a la desaceleración que han mostrado las importaciones. Si descomponemos la recaudación del IGV por sectores, es el sector servicios el que aún concentra los mayores pagos por IGV, seguido del sector comercio (BCRP, 2014).



Los ingresos por el Impuesto selectivo al consumo (ISC) se redujeron 9,2 % en términos reales y como porcentaje del producto, pasó de 1,0 a 0,9 %. Este resultado se explicó por la reducción del ISC a los combustibles 21,0 % que fue parcialmente compensada por el aumento del ISC a otros bienes (0,6 % en términos reales). Con relación a la recaudación por combustibles, la disminución se explicó principalmente por la caída del ISC interno, el cual registró una reducción de 32,9 %. Cabe señalar que en noviembre se redujo el Impuesto Selectivo al Consumo aplicable a las gasolineras y gasoholes (D.S. N° 316-2014-EF del 21 de noviembre de 2014) los mismos que pasaron de S/. 1,31 por galón a S/. 0,95 por galón en promedio (BCRP, 2014).

Tabla 8.

*Resultado Económico del Sector Público no Financiero*

	Millones de soles			Porcentaje del PBI		
	2012	2013	2014	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
I. Resultado Primario	17,024	10,763	4,206	3.3	2	0.7
1. Del Gobierno General	15,895	9,916	4,526	3.1	1.8	0.8
a. Ingresos Corrientes	113,528	120,785	127,711	22.3	22.1	22.2
I. Ingresos tributarios	86,097	91,617	97,646	16.9	16.8	17
II. No Tributario	27,432	29,168	30,065	5.4	5.3	5.2
b. Gasto no Financiero	97,899	111,770	123,845	19.3	20.5	21.5
I. Corriente	68,948	78,329	89,461	13.6	14.4	15.6
II. Capital	28,951	33,440	34,384	5.7	6.1	6
c. Ingresos de Capital	267	901	660	0.1	0.2	0.1
2. De las Empresas Estatales	1,129	847	-320	0.2	0.2	-0.1
II. Intereses	5,568	6,090	6,206	1.1	1.1	1.1
1. Deuda externa	2,755	3,065	2,909	0.5	0.6	0.5
1. Deuda interna	2,813	3,025	3,297	0.6	0.6	0.6
iii. Resultado Económico	11,456	4,673	-2,002	2.3	0.9	-0.3
1. Financiamiento Externo Neto	-1,388	-4,388	-841	-0.3	-0.8	-0.1
(Millones de US\$)	\$ -531	\$ -1,689	\$ -284	-0.3	-0.8	-0.1
a. Desembolsos	\$ 948	\$ 348	\$ 1,428	0.5	0.2	0.7
b. Amortización	\$ 1,175	\$ 2,367	\$ 1,456	0.6	1.1	0.7
c. Otros	\$ -304	\$ 330	\$ -256	-0.2	0.2	-0.1
2. Financiamiento Interno Neto	-1,094	-1,023	2,809	-2	-0.2	0.5
3. Ingresos de privatización	26	737	34	0	0.1	0

*Nota.* Tomado de “Memoria anual 2014”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

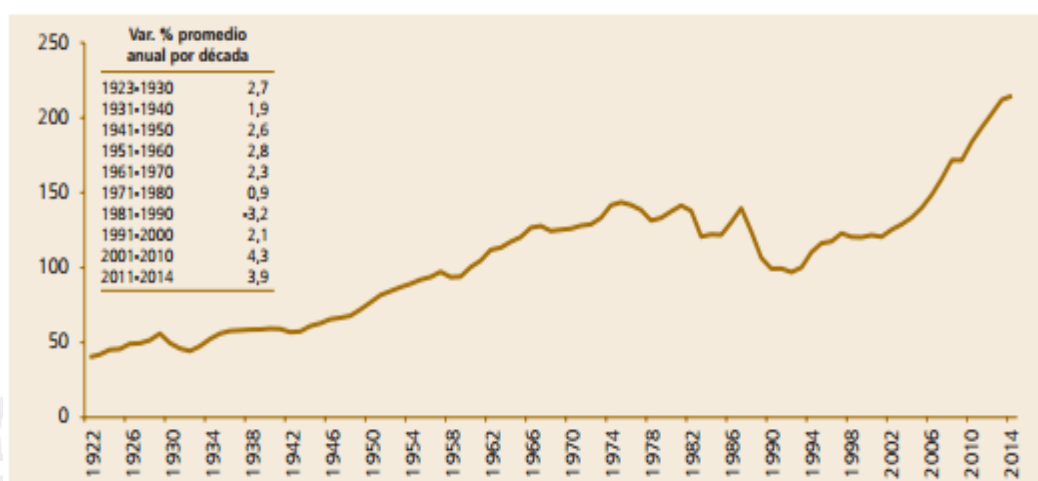
Los gastos no financieros del gobierno general, que ascendieron al 21,5 % del PBI, ratio superior al de 2013 en 1,0 punto porcentual, lo que representa el nivel más alto alcanzado desde el año 1981. El crecimiento del año resulta explicado por mayores gastos corrientes, de 14,4 a 15,6 % del PBI, variación que fue compensada parcialmente por los menores gastos de capital que se redujeron en 0,1 % en este periodo. Por instancias de gobierno, destaca el aumento del gasto corriente y gasto de capital del gobierno nacional, que pasó de 9,7% a 10,7 % del producto; y de 2,2 % a 2,4 % del PBI, respectivamente. Sin embargo, en los niveles subnacionales se redujo el gasto de capital en 0,4 % (BCRP, 2014).

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional (D'Alessio, 2013).

***Evolución del PBI nacional y PBI per cápita.*** Según el BCR la economía peruana creció 2,4% en 2014, luego de expandirse 5,8% en 2013. El menor ritmo de crecimiento reflejó, en gran medida, el menor impulso externo asociado a un escenario internacional menos favorable, caracterizado por un alto grado de incertidumbre y una desaceleración en las economías emergentes más importantes. Esto provocó una caída de las exportaciones (-1%), que se sumó al descenso de la inversión privada (-1,6%) y pública (-2,4%), principalmente por problemas de gestión en los gobiernos regionales y locales. Asimismo, el consumo privado se desaceleró de 5,3% en 2013 a 4,1 % en 2014, en línea con el menor incremento del ingreso disponible. Por sectores económicos, las actividades primarias fueron afectadas por factores de oferta de carácter transitorio: el Fenómeno del Niño que, redujo la producción agropecuaria y pesquera; la roya amarilla, que afectó la producción de café; y las menores leyes de mineral de oro y cobre.

Como resultado, el PBI primario se redujo 2,3 %, la mayor contracción desde 1992. Asimismo, se registró una desaceleración del PBI no primario, de 6,0 % en 2013 a 3,6 % en 2014. La construcción se desaceleró de 8,9% a 1,7 % como consecuencia de una disminución del avance físico de obras públicas y un menor desarrollo de proyectos inmobiliarios. La producción manufacturera no primaria cayó 1,0 % en 2014 (luego de crecer 3,7 % en 2013), principalmente por una menor producción de bienes de capital. Con estos resultados, la tasa de crecimiento de la producción per cápita fue 1,2 % en 2014. Este indicador ha aumentado 4,9% en promedio en los últimos 10 años (ver Figura 3).



*Figura 3.* Producto Bruto Interno Real por habitante. Adaptado de “Memoria anual 2014” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>.

**Crecimiento del PBI por Sector.** Según el BCR del Perú, el menor crecimiento del PBI entre 2013 (5,8 %) y 2014 (2,4 %), se explica principalmente por una caída en la producción primaria (-2,3 %) y una desaceleración de los sectores no primarios (3,7 % en 2014, frente a 5,9 % en 2013). Los sectores primarios fueron impactados por choques de oferta que afectaron a la pesca y sus industrias asociadas (menor disponibilidad de anchoveta), la minería (menores leyes en algunas minas) y la agricultura (problemas climáticos). Los sectores no primarios fueron afectados por la menor demanda interna y externa.

En la manufactura primaria, la mayor caída ocurrió en la producción de harina y aceite de pescado (-63,0 %), tras la cancelación de la segunda temporada de pesca de anchoveta durante el cuarto trimestre del año. El descenso en la manufactura no primaria se debió principalmente a una menor producción de madera y muebles; productos metálicos, maquinaria y equipo; y servicios industriales. En el sector minería e hidrocarburos, la menor producción de oro (-10,4 %) se debió al proceso de interdicción de la minería ilegal en Madre de Dios (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Producto Bruto Interno por Sectores Económicos*

	2012	2013	2014	2005-2014
Agropecuario 2/	5.9	1.6	1.4	4.2
Agrícola	8.7	1.0	0.2	3.6
Pecuario	5.6	2.5	3.3	5.5
Pesca	-32.2	24.0	-27.9	-1.2
Minería e hidrocarburos 3/	2.8	4.9	-0.8	3.4
Minería metálica	2.5	4.3	-2.1	1.5
Hidrocarburos	1.0	7.2	4.0	7.7
Manufactura 4/	1.5	5.0	-3.3	4.7
Recursos primarios	-7.8	8.6	-9.7	0.1
Manufactura no primaria	4.3	3.7	-1.0	6.5
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9	6.3
Construcción	15.8	8.9	1.7	11.0
Comercio	7.2	5.9	4.4	7.6
Servicios	7.3	6.1	4.9	6.8
Producto Bruto Interno	6.0	5.8	2.4	6.1
Nota :				
PBI primario	0.7	5.0	-2.3	2.9
PBI no primario	7.5	6.0	3.6	7.2

*Nota.* Tomado de “Memoria anual 2014” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1>.

En Lambayeque, a diciembre del 2014, la actividad primaria mostró un desempeño positivo. De un lado, el sector agropecuario se expandió en 37,2 % interanual, mientras que, de otro lado, la pesca creció en 204,9%.

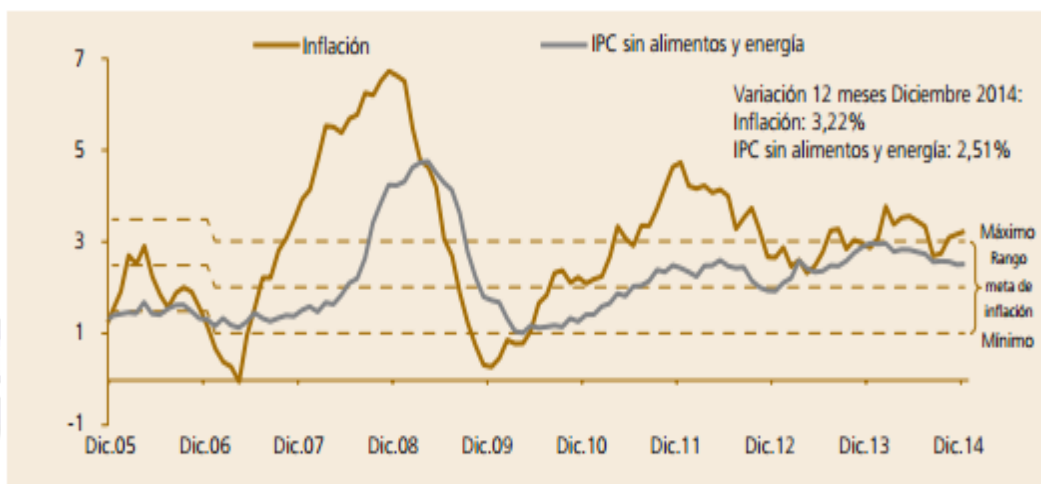
En cuanto a los otros indicadores de actividad económica en la región, el sector manufacturero decreció 9,9% en relación con diciembre del 2013; asimismo, se contrajeron los despachos de cemento -4,7 %, los arribos a establecimiento de hospedaje -11,9 % y la inversión pública -39,4%. En contraste, se expandió el crédito 7,9 % (BCRP, 2014).

Con respecto a La Libertad, a diciembre del 2014, la actividad primaria registró un desempeño heterogéneo según sectores en diciembre. El sector agropecuario creció 3,5% interanual; mientras que los sectores pesca y minería se contrajeron en -98,2 % y -21,1 %, respectivamente. En cuanto a otros indicadores se contrajeron en la actividad manufacturera -16,0 %, la inversión pública -14,7%, los arribos a los establecimientos de hospedaje -6,8%, los despachos de cemento -5,1% y las exportaciones -2,7 %. De otro lado, mostraron desempeños positivos el empleo formal en las empresas de 10 y más trabajadores 5,4% y el crédito total de las instituciones financieras 6,0 % (BCRP, 2014).

En el departamento de San Martín, en diciembre de 2014, el sector agropecuario creció en 6,6 %; mientras el sector pesca se contrajo en 50,6%, respecto a similar mes del año anterior. En cuanto a otros indicadores económicos, encontramos un crecimiento en la inversión pública de 64,2%, despachos de cemento 30,6%, número de arribos de turistas a los establecimientos de hospedaje 18,2%, créditos de consumo 9,6%, crédito total 6,0%, crédito hipotecario 5,2%, empleo en empresas privadas formales 4,4 % y manufactura 3,6% (BCRP, 2014). El PBI per cápita de Lambayeque hasta el año 2012 creció en el mismo sentido que el PBI per cápita nacional, lo cual muestra la existencia de oportunidades respecto al crecimiento del sector microfinanzas; sin embargo se debe ser cauteloso, ya que la economía nacional se contrajo durante los años 2013 y el 2014 lo que podría generar problemas de morosidad en el mediano o largo plazo, considerándose esto una amenaza.

En el departamento de Lambayeque los créditos de consumo representan el 26.7%, sector que constituye una oportunidad para las micro financieras. El déficit habitacional ha permitido el incremento del número de proyectos inmobiliarios, los créditos para viviendas han crecido y representan también oportunidades para las microfinancieras (INEI, 2012)

**La Inflación.** En 2014 la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana fue 3,22 %, tasa superior a la registrada en 2013 (2,86 %) (ver Figura 4). La inflación reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Así, la inflación sin alimentos y energía (rubros que causan una alta volatilidad en los precios) se redujo de 2,97 % en 2013 a 2,51 % en 2014. (BCRP, 2014).



*Figura 4.* Inflación y meta de inflación.  
Tomado de “Memoria Anual 2014”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014.  
Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>

**El sistema de Microfinanzas** .Este análisis se realizó en el departamento de Lambayeque donde se ubica la oficina principal de CRAC Sipán y existen más de 15 instituciones agrupadas principalmente en banca comercial, CMAC, CRAC y EDPYMES. Entre ellas destacan los bancos de Crédito, Continental, Scotiabank; las CMAC Piura, Sullana, Trujillo; las CRAC Chavín, Cajamarca, Credinka, además de las EDPYMES Alternativa y Raíz, Financiera Edyficar, COOPAC Tumán y Mi Banco (BCRP, 2013).

En esta industria existe un elevado nivel de rivalidad debido a la existencia de muchos competidores. Las colocaciones en el segmento microfinanciero son lideradas por la CMAC Piura que en promedio coloca mensualmente alrededor de S/.230 millones, seguida de CMAC Sullana con un promedio de S/.86 millones, Mi Banco con S/.138 millones al mes, y CMAC Trujillo con colocaciones mensuales promedio de S/.124 millones (BCRP, 2013). Asimismo, la competencia se refleja a través de las tasas activas que ofrecen las empresas del sistema financiero (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Lambayeque, Préstamo para Consumo (S/. 1000 a 12 meses)*

Entidad	TCEA (%)	Cuota
Banbif	44.9	117.79
Cmac Piura	50.48	102.9
Crac Sipán	51.81	104
Banco Financiero	57.35	106.92
Cmac Sullana	61.53	107.03
Edpyme Solidaridad	64.78	108.08
Edpyme Alternativa	67.78	109.1
Cmac Paita	71.19	110.23
Cmac Trujillo	71.33	110.3
Cmcp Lima	75.43	111.53
Crediscotia	78.44	113.24
Financiera Edyficar	80.36	113.3
Mibanco	80.45	113.8
Crac Chavín	80.83	113.21
Interbank	86.95	115.08
Edpyme Raíz	94.28	117.83
Financiera Tfc S A	117.51	122.52
Financiera Confianza	152.37	133.1
Financiera Efectiva	206.91	146.71
Edpyme Marcimex S.A.	213.84	146.76
Banco Azteca	327.5	159.51

*Nota.* Tomado de “Costo y Rendimiento de productos financieros” por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2015. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx#>



Las cajas rurales líderes del sector que registraron mejores resultados netos del ejercicio al 31 de diciembre de 2014 son: Credinka con una utilidad de S/.8'315, 000, seguido de Los Andes con S/.4'044, 000 y Cajamarca con S/.1'017, 000. Esto se debe a un crecimiento constante de sus ingresos y la eficiencia en sus gastos administrativos y provisiones de cobranza dudosa con relación a sus ventas (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Comparativo Estado de Resultados por Cajas Rurales Diciembre 2014 (Millones de Soles)*

RUBRO	Cajamarca	Chavín	Sipán	Libertadores Ayacucho	Los Andes	Prymera	Credinka	Señor de Luren	Incasur
Ingresos financieros	13,529	23,845	11,787	11,180	49,602	31,391	99,024	124,347	5,761
Gastos financieros	3,224	9,084	2,813	4,030	11,035	11,781	29,073	59,046	2,264
<b>Margen financiero bruto</b>	<b>1,305</b>	<b>14,761</b>	<b>8,973</b>	<b>7,149</b>	<b>38,566</b>	<b>19,610</b>	<b>69,951</b>	<b>65,301</b>	<b>3,497</b>
Provisiones para créditos directos	1,875	913	2,217	2,077	6,325	8,038	11,073	22,469	2,129
Margen financiero neto	8,431	13,848	6,756	5,072	32,242	11,573	58,918	42,831	1,368
Ingresos por servicios financieros	564	246	148	487	46	1,932	2,000	227	31
Gastos por servicios financieros	55	223	69	65	1,886	297	416	1,408	16
Margen operacional	8,940	13,871	6,835	5,495	30,402	13,208	60,503	41,650	1,383
Gastos administrativos	7,358	18,245	8,076	10,282	23,122	18,794	46,173	45,156	4,320
Margen operacional neto	1'582	(4,375)	( 1,242)	(4,794)	7,280	( 5,586)	14,329	(3,505)	( 2,937)
Provisiones, depreciación y amortización	560	2,646	324	-219	1,489	1,431	3,219	6,105	881
Otros ingresos y gastos	417	3	87	2,126	380	1,687	1,037	96	151
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>1,440</b>	<b>(7,015)</b>	<b>( 1,479)</b>	<b>( 2,450)</b>	<b>6,171</b>	<b>( 5,330)</b>	<b>12,147</b>	<b>(9,514)</b>	<b>( 3,667)</b>
Impuesto a la renta	422	-327	422	38	2,127	( 1,335)	3,833		(1,045)
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>1,017</b>	<b>(6,688)</b>	<b>-1,058</b>	<b>( 2,488)</b>	<b>4,044</b>	<b>( 3,994)</b>	<b>8,315</b>	<b>(9,514)</b>	<b>( 2,622)</b>

*Nota:* Tomado de “Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>.



El análisis vertical aplicado al estado de Resultados, indica que porcentaje de las ventas se destina al costo de ventas, a gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros, donde las ventas representan el 100 % y cada rubro del estado financieros se dividen entre el total de los ingresos. Del análisis vertical del estado del estado de resultados de estas empresas financieras, muestra que en el caso de la CRAC Credinka los gastos administrativos que representan el 47 % de los ingresos, la provisión de cobranza dudosa el 11%. De igual manera CRAC Los Andes muestra que con relación a sus ingresos, los gastos administrativos representan el 47 %, la provisión de cobranza dudosa el 13 %, y su gasto financiero del 22 %, estos gastos y provisiones son los más bajos con relación a otras.

La rentabilidad promedio en el sector de las cajas rurales es del -9.56 %, debido a que cinco empresas de las nueve cajas rurales registrarán pérdida contable a diciembre del 2014, éstas son: caja Chavín con una pérdida contable de S/6', 688,000; caja Prymera S/3'994,000; caja Incasur con S/2', 622,000; Libertadores Ayacucho S/2', 488,000 y finalmente la Caja Sipán S/1', 058,000 (ver Tabla 12). El análisis vertical del estado de resultados, muestra que en el caso de la caja Incasur obtuvo una rentabilidad negativa del 46 % en la relación de la utilidad neta entre las ventas, esto se explica, porque cuenta con elevados gastos financieros que representan el 39 % de las ventas, y a los gastos administrativos que representan el 77 % de los ingresos. También la CRAC Chavín muestra que con relación a sus ingresos, los gastos administrativos representaron el 77 %, la provisión de cobranza dudosa el 4 %, y su gasto financiero del 38%, situación determinante para que la empresa cierre sus operaciones y se encuentra en un proceso de liquidación al 2015. Y finalmente, la CRAC Libertadores Ayacucho muestra que con relación a sus ingresos, los gastos administrativos representaron el 92 %, la provisión de cobranza dudosa el 19 %, y su gasto financiero del 36 % (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Análisis Vertical del Estado de Resultados por Cajas Rurales a Diciembre del 2014*

<b>RUBRO</b>	<b>Cajamarca</b>	<b>Chavín</b>	<b>Sipán</b>	<b>Libertadores Ayacucho</b>	<b>Los Andes</b>	<b>Prymera</b>	<b>Credinka</b>	<b>Señor de Luren</b>	<b>Incasur</b>
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Ingresos financieros	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gastos financieros	24	38	24	36	22	38	29	47	39
<b>Margen financiero bruto</b>	<b>76</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>64</b>	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>71</b>	<b>53</b>	<b>61</b>
Provisiones para créditos directos	14	4	19	19	13	26	11	18	37
Margen financiero neto	62	58	57	45	65	37	59	34	24
Ingresos por servicios financieros	4	1	1	4	0	6	2	0	1
Gastos por servicios financieros	0	1	1	1	4	1	0	1	0
Margen operacional	66	58	58	49	61	42	61	33	24
Gastos administrativos	54	77	69	92	47	60	47	36	75
Margen operacional neto	12	-18	-11	-43	15	-18	14	-3	-51
Provisiones, depreciación y amortización	4	11	3	-2	3	5	3	5	15
Otros ingresos y gastos	3	0	1	19	1	5	1	0	3
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>11</b>	<b>-29</b>	<b>-13</b>	<b>-22</b>	<b>12</b>	<b>-17</b>	<b>12</b>	<b>-8</b>	<b>-64</b>
Impuesto a la renta	3	-1	4	0	4	-4	4	0	-18
<b>Resultado Neto del Ejercicio</b>	<b>8</b>	<b>-28</b>	<b>-9</b>	<b>-22</b>	<b>8</b>	<b>-13</b>	<b>8</b>	<b>-8</b>	<b>-46</b>

*Nota:* Tomado de “Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>.

Las cajas municipales con mejores utilidades al 31 de diciembre del 2014 son: CMAC Arequipa con una utilidad de S/.69' 046, 000, seguida de CMAC Huancayo con S/.54' 458, 000 y CMAC Cusco con S/.46' 708, 000. CMAC Arequipa muestra que con relación a sus ingresos, los gastos financieros representan el 22 %, los gastos administrativos el 40 % y las provisiones para créditos directos el 21 % como se aprecia en las Tablas 13 y 14.

Tabla 13

*Comparativo de Estado de Resultados por Caja Municipal a Diciembre 2014 (en Millones de Soles)*

Rubro	Arequipa	Cusco	Del Santa	Huancayo	Ica	Maynas	Paita	Piura	Sullana	Tacna	Trujillo	Crédito Popular Lima
Ingresos financieros	658,817	265,768	41 ,459	315,260	154,759	75,229	49,416	440,802	328,069	146 ,714	314,638	115,393
Gastos financieros	144,191	60,689	11 ,632	75,616	44,340	21,188	15,885	108,166	71,849	42 ,351	71 ,983	33,219
<b>Margen financiero bruto</b>	<b>514,627</b>	<b>205,078</b>	<b>29 ,827</b>	<b>239,644</b>	<b>110,419</b>	<b>54,041</b>	<b>33,531</b>	<b>332,635</b>	<b>256 ,220</b>	<b>104 ,363</b>	<b>242,655</b>	<b>82,174</b>
Provisiones para créditos directos	135,920	24,242	5 ,118	22,171	17,395	8,852	4,618	45,359	60,694	33,070	51,085	18,809
<b>Margen financiero neto</b>	<b>378,707</b>	<b>180,837</b>	<b>24 ,709</b>	<b>217,473</b>	<b>93,024</b>	<b>45,189</b>	<b>28,913</b>	<b>287,276</b>	<b>195 ,526</b>	<b>71 ,293</b>	<b>191,570</b>	<b>63,365</b>
Ingresos por servicios financieros	10,249	7,948	1 ,802	18,303	4,229	2,652	1,455	14 ,612	12,401	1 ,001	12,027	6,181
Gastos por servicios financieros	5,532	3,545	1 ,912	11,961	1,513	1,045	474	5 ,272	3,419	855	1,483	1,256
<b>Margen operacional</b>	<b>383,424</b>	<b>185,239</b>	<b>24 ,599</b>	<b>223,814</b>	<b>95,740</b>	<b>46,796</b>	<b>29,895</b>	<b>296,616</b>	<b>204,508</b>	<b>71 ,438</b>	<b>220,313</b>	<b>68,289</b>
Gastos administrativos	263,342	112,160	21 ,941	139,826	70,361	37,219	26,117	218,711	151,321	57 ,313	145,961	67,570
<b>Margen operacional neto</b>	<b>120,083</b>	<b>73,080</b>	<b>2 ,658</b>	<b>83,988</b>	<b>25,379</b>	<b>9,577</b>	<b>3,777</b>	<b>77,904</b>	<b>53,187</b>	<b>14 ,125</b>	<b>56,152</b>	<b>7 19</b>
Provisiones, depreciación y amort.	20,801	5,807	492	4,566	4,346	3,098	3,671	1,570	12,398	3 ,014	14 ,109	6,688
Otros ingresos y gastos	2,389	1,186	360	1,476	(2,906)	357	98	(1,931)	6,489	2 ,094	3,403	(5,134)
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	<b>101,670</b>	<b>68,458</b>	<b>2 ,526</b>	<b>80,898</b>	<b>18,127</b>	<b>6,836</b>	<b>204</b>	<b>60,266</b>	<b>47,278</b>	<b>13 ,205</b>	<b>45,446</b>	<b>11,104</b>
Impuesto a la renta	32,624	21,689	666	26,440	5,384	2,428	126	20,769	15,497	4 ,277	15 ,654	( 2,688)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>69,046</b>	<b>46,708</b>	<b>1 ,860</b>	<b>54,458</b>	<b>12,744</b>	<b>4,408</b>	<b>78</b>	<b>39,496</b>	<b>31,781</b>	<b>8 ,928</b>	<b>29 ,792</b>	<b>(8,416)</b>

*Nota:* Tomado de “Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>

El análisis vertical del estado de resultados, muestra que en el caso de la caja CMAC Cusco obtuvo una rentabilidad del 18 % en la relación de la utilidad neta entre las ventas, seguida de CMAC Huancayo con 17 % y CMAC Arequipa y Sullana con 10% (ver Tabla 14).

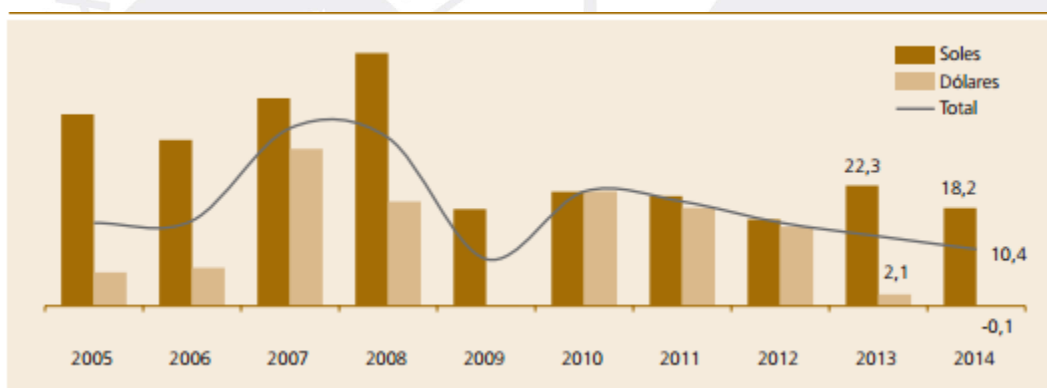
Tabla 14

*Análisis Vertical del Estado de Resultados por Caja Municipal a Diciembre 2014*

	Arequipa	Cusco	Del Santa	Huancayo	Ica	Maynas	Paita	Piura	Sullana	Tacna	Trujillo	Crédito Popular Lima
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Ingresos financieros	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Gastos financieros	22	23	28	24	29	28	32	25	22	29	23	29
<b>Margen financiero bruto</b>	78	77	72	76	71	72	68	75	78	71	77	71
Provisiones para créditos directos	21	9	12	7	11	12	9	10	19	23	16	16
<b>Margen financiero neto</b>	57	68	60	69	60	60	59	65	60	49	61	55
Ingresos por servicios financieros	2	3	4	6	3	4	3	3	4	1	4	5
Gastos por servicios financieros	1	1	5	4	1	1	1	1	1	1	0	1
<b>Margen operacional</b>	58	70	59	71	62	62	60	67	62	49	70	59
Gastos administrativos	40	42	53	44	45	49	53	50	46	39	46	59
<b>Margen operacional neto</b>	18	27	6	27	16	13	8	18	16	10	18	1
Provisiones, depreciación y amortización	3	2	1	1	3	4	7	0	4	2	0	6
Otros ingresos y gastos	0	0	1	0	-2	0	0	0	2	1	1	-4
<b>Resultado antes del impuesto a la renta</b>	15	26	6	26	12	9	0.4	14	14	9	14	10
Impuesto a la renta	5	8	2	8	3	3	0.3	5	5	3	5	-2
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	10	18	4	17	8	6	0.2	9	10	6	9	-7

*Nota.* Tomado de “Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>

**Créditos.** Según el BCR (2014), la tasa de crecimiento del crédito total al sector privado se redujo por cuarto año consecutivo, pasando de 12,9 % en 2013 a 10,4 % en 2014. Cabe señalar que los saldos del crédito total incluyen los créditos que los bancos locales transfieren a sus sucursales en el exterior y que contablemente figuran como créditos otorgados por estas sucursales. El crédito en moneda extranjera descendió en 0,1% (incremento de 2,1% en 2013), ante el fortalecimiento del dólar frente al sol. Por su parte, el crédito al sector privado en moneda nacional fue el componente más dinámico con una tasa de crecimiento de 18,2%, aunque menor a la registrada en el año anterior (22,3% en 2013). Con ello, el coeficiente de dolarización del crédito al sector privado continuó con su tendencia decreciente pasando de 40,8% en diciembre de 2013 a 38,3% en diciembre de 2014 (ver Figura 5).



*Figura 5.* Crédito del sector privado (Tasa de variación anual), fin de periodo, 2005-2014.

Tomado de “Memoria Anual”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>

**Tasas de interés referencial.** En línea con la reducción de la tasa de referencia del BCRP, la tasa interbancaria registró una disminución de 4,1 % en diciembre de 2013 a 3,8 % en diciembre de 2014. Por otro lado, la tasa de interés en soles para el financiamiento a los clientes corporativos mostró una ligera tendencia creciente en el primer semestre de 2014 (de 4,46% en diciembre de 2013 a 4,92 % en junio de 2014).

En el segundo semestre se observó una mayor volatilidad en la tasa, en un contexto de menor disponibilidad de liquidez de la banca. En respuesta, el BCRP proporcionó liquidez en moneda nacional al sistema bancario mediante operaciones de reporte (repos) de monedas y títulos valores (S/. 6'100 y S/. 1'200 millones, respectivamente). Las tasas activas del sistema bancario descendieron en promedio 38 puntos básicos en los segmentos de grandes, medianas, pequeñas y micro empresas (aunque la tasa preferencial corporativa se incrementó en 18 puntos básicos). Las tasas de interés pasivas de las personas naturales presentaron un comportamiento estable en casi todos sus plazos: la tasa de interés de los depósitos entre 31 y 360 días permaneció en 2,6 %; y la tasa de interés de los depósitos a más de 360 días disminuyó ligeramente, de 4,5% a 4,4% (ver Tabla 15). La FTAMN (tasa promedio para operaciones de crédito en moneda nacional de los últimos 30 días) aumentó 52 puntos básicos, principalmente por el aumento de la morosidad y del riesgo crediticio en el segmento de pequeña y micro empresa (BCRP, 2014).

Tabla 15

*Tasa de Interés para Operaciones en Soles*

	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
1. Interbancaria	3,0	4,2	4,2	4,1	3,8
2. Depósitos hasta 30 días	2,2	3,2	3,0	3,0	3,1
3. Depósitos 31 a 360 días	2,5	2,8	2,9	2,6	2,6
4. Depósitos a más de 360 días	5,2	5,0	5,2	4,5	4,4
6. Créditos grandes empresas	6,1	7,4	7,4	7,1	6,8
7. Créditos medianas empresas	10,1	11,2	11,0	10,1	9,5
8. Créditos pequeñas empresas	23,7	23,2	22,5	21,0	20,6
8. Créditos microempresas	31,5	33,0	33,2	33,1	33,0
9. Créditos hipotecarios	9,5	9,4	8,8	9,0	9,0
10. Activa preferencial corporativa	3,6	5,4	5,0	4,5	4,7
11. FTAMN	22,8	21,3	22,9	20,1	20,6

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>

**Indicadores Financieros.** Según el BCR (2014), los indicadores financieros de las empresas bancarias mostraron un ligero deterioro durante 2014. El coeficiente de cartera atrasada se incrementó a 2,5 %, 0,4 puntos porcentuales por encima del año previo. El nivel de cobertura de la cartera de alto riesgo se redujo de 131,6 % a 116,5%. En la misma línea, la rentabilidad del patrimonio (ROE) y la rentabilidad de los activos (ROA) disminuyeron de 21,2% en 2013 a 19,7% en 2014 y de 2,0% a 1,9 % respectivamente. Los indicadores de las empresas financieras no bancarias también experimentaron un deterioro. Los índices de morosidad aumentaron y los ratios de cobertura (provisiones) de la cartera de alto riesgo disminuyeron. Las cajas rurales mostraron los mayores índices de morosidad (13,1% a diciembre de 2014) y los menores índices de cobertura de cartera de alto riesgo (63,6%). En cuanto a los índices de rentabilidad, los índices de rentabilidad del patrimonio (ROE) de todas las empresas no bancarias se redujeron, excepto en las cajas municipales, cuya rentabilidad se incrementó de 12,8 a 13,2% (ver Tabla 16).

Tabla 16

*Indicadores Financieros de las Empresas no Bancarias*

	2012 (%)	2013 (%)	2014 (%)
<b>Cartera Atrasada/Colocaciones Brutas</b>			
Empresas financieras	4,54	5,2	5,7
Cajas Municipales	5,2	5,8	6,6
Cajas Rurales	5,3	6,7	13,1
Edpymes	4,8	4,8	4,1
<b>Provisión para Colocaciones /Cartera de Alto Riesgo</b>			
Empresas financieras	132,2	123,4	124,4
Cajas Municipales	108,0	105,4	108,4
Cajas Rurales	84,2	84,0	63,6
Edpymes	120,0	115,2	120,5
<b>Ratio de Rentabilidad del Patrimonio(Roe)</b>			
Empresas financieras	21,6	13,5	9,0
Cajas Municipales	14,6	12,8	13,2
Cajas Rurales	7,1	1,2	(6,2)
Edpymes	5,7	5,0	4,2

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual”, por Banco Central de reserva del Perú, 2014.

Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2014.html>

***Informalidad y mercado potencial de microcrédito.*** En febrero del 2014, el diario Gestión mencionó que la informalidad a nivel de empresas es un problema latente en el Perú. Según el BCRP, la mayor parte del dinero utilizado en las operaciones financieras no pasa por los bancos, ya que la intermediación de tales recursos financieros fue de sólo el 34% en el segundo trimestre del 2013. La gran cantidad de dinero que no circula por el sistema financiero no está sujeta a regulación de ningún tipo, lo que incentiva la práctica de actividades ilícitas. En el 2012, según cifras de la ENAHO, el 85.3% de las microempresas no estaba registrado en la Sunarp, y ese número se ha mantenido durante los últimos años. Incluso, un 71.7% de estos negocios no llevó ningún tipo de registro de sus ventas y gastos (“Intermediación de recursos en el sistema financiero fue de 34%: Informalidad se mantiene”, 2014, 3 de febrero). En octubre del 2014 Gestión publicó que las cooperativas tienen a más de 1.3 millones de socios o ahorristas, que confían depósitos por un total de S/. 5,000 millones a estas instituciones que no forman parte del sistema financiero. Este monto es más que los depósitos captados por las cajas rurales, y el 40% de los que mantienen las cajas municipales, afirmó el intendente de bancos de la SBS, Martín Auqui, pero la superintendencia advierte que quienes ahorran en estas instituciones no están cubiertos por el Fondo de Seguro de Depósitos (FSD) (“SBS busca proteger ahorros de 1.3 millones de personas en cooperativas”, 2014, 30 de octubre).

El mercado potencial de microcrédito en Perú es de 7.8 millones de personas, lo que representa una oportunidad relevante de crecimiento ( Memoria grupo compartamos,2012). También según el diario Gestión (2013, 07 de Noviembre), en el país existen 6.1 millones de este tipo de empresas y el 68% de ellas aún no están bancarizadas. El 56% de sus necesidades de financiamiento es para tener capital de trabajo, el 21% la adquisición de activo fijo (incluyendo locales), y el 14% la autoconstrucción. Por lo cual representa una oportunidad.



### 3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene el segundo mejor entorno en América Latina para las mujeres emprendedoras, pero un mayor acceso al financiamiento, les ayudaría a hacer crecer sus negocios y a contribuir aún más al crecimiento y a la creación de empleo, según el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En noviembre del 2013, el diario Gestión señaló que unas 75,000 mujeres se incorporan al trabajo en las micro y pequeñas empresas (mypes) anualmente en Perú, lo que demuestra el espíritu emprendedor del sexo femenino, además existen casi dos millones de mujeres están dedicadas a actividades como la costura, la repostería y manualidades, indicó que la mujer en Perú empezó a trabajar en las mypes a partir de los años sesenta, pero en sectores poco productivos y compartiendo sus labores con las tareas domésticas, y poco a poco avanzó a rubros muy ventajosos, las mypes productivas son lideradas por varones, mientras que las de comercio y servicio son lideradas por mujeres ya que tienen un horario más flexible, la capacidad de cuidar más cada centavo y porque las actividades que realizan son menos complejas (“Unas 75,000 mujeres se incorporan a las mypes cada año”, 2015, 22 de noviembre).

**La Micro y Pequeña Empresa.** Según Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE, es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes: (a) microempresa: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), y (b) pequeña Empresa:

de uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (Decreto Supremo N° 007, 2008).

Según el Ministerio de Producción (2013), a finales del 2013, en el Perú había un total de 1'513,006 mipymes inscritas en el RUC de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), las cuales representaron el 99,5% del total de empresas (ver Figura 6) . Desataca que el 74% de la microempresas son personas naturales, mientras que la mayoría de empresas pequeñas y medianas se constituyen como sociedades anónimas cerradas (44% y 52,1%, respectivamente), el ritmo anual de crecimiento del número de mipymes entre 2009 y 2013 fue del 7.6% y solo el 26.6% accede al sistema financiero regular, que contrasta con la presencia de banca múltiple en el segmento de pymes de la Unión Europea en un 80%. Además el 85.6% del PEA ocupado son de la micro y pequeña empresa, y 8 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una mipyme formal. Los trabajadores que por cuenta propia empresa unipersonales iniciaron su negocio por necesidad económica representan el 49.4%, la mayoría de la fuerza laboral está compuesta por mujeres. Las regiones de Lambayeque, Cajamarca, San Martín y La Libertad cuentan con acceso al sistema financiero regular en un 30.3%; 32.8 %; 27.4% y 28.6%, respectivamente. Desde el año 2011 hasta abril del 2014, 93 distritos del país han visto por primera vez la llegada de una agencia de alguna entidad financiera. Actualmente, sólo 350 de los 1,840 distritos existentes en el país cuentan con sucursales financieras (19,0%). La banca está donde las mipymes están más cerca a los mercados, lo cual se da fuertemente en aquellas regiones en las que las áreas urbanas son mayoritarias, como en la costa. La tasa de mortalidad de las empresas en el año 2013 fue de 10,2% en aquellas, cuyo rango de ventas fue hasta 2 UIT anual, mientras que para las empresas cuyo rango de venta estuvo entre 1 700 y 2 300 UIT al año, la tasa fue de 0,1% (Ministerio de la Producción, 2013).

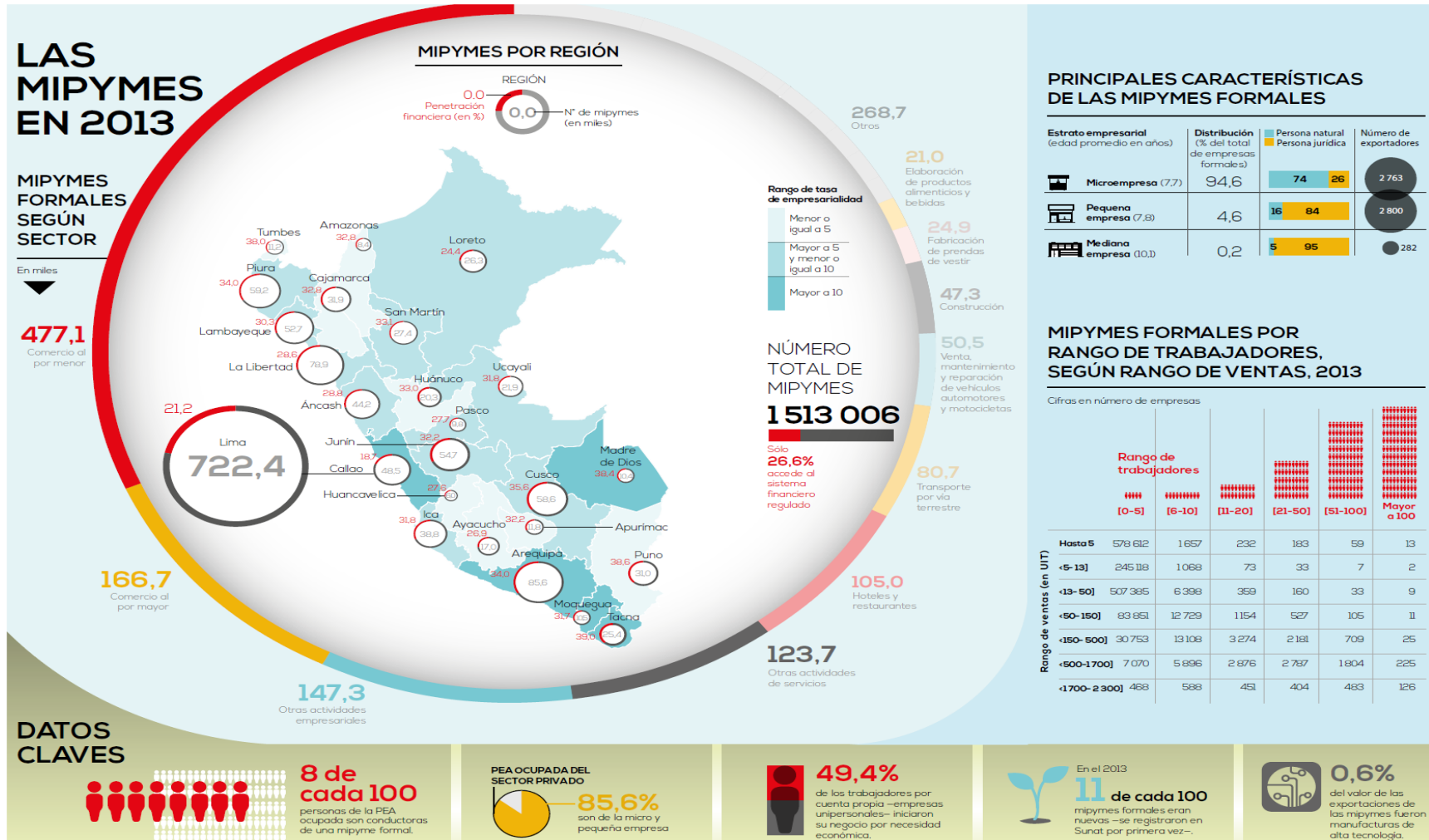


Figura 6. MiPymes formales según sector  
 Tomado de: “Las Mipymes en cifras”, Ministerio de la Producción, 2013. Recuperado de:  
<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

**Conocimiento financiero.** En julio de 2012 Gestión mencionó que la mayoría de peruanos tiene un conocimiento limitado de los conceptos financieros básicos como tasas de interés, relación entre riesgo y costo, reducción del riesgo con la diversificación de cartera, según el estudio Protección del Consumidor y Alfabetización Financiera, publicado en el 2013. De acuerdo a este diagnóstico, la mayoría de peruanos no tiene una cultura sólida de ahorro formal, pues solo el 45% de los encuestados ahorra en sus casas y no en el sistema financiero. Si bien el producto financiero más utilizado es la cuenta de ahorro, los peruanos no suelen comparar las mejores ofertas, según la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (“El 45% de peruanos ahorra en sus casas y no en la banca”, 2014, 26 de junio).

Otro estudio reciente del Centro para la Inclusión Financiera en Acción (CFI, por sus siglas en inglés), determinó que la educación financiera es considerada por los expertos en la materia, como la oportunidad y el desafío más grandes del país. Sin embargo, además de la educación y la concientización, uno de los principales obstáculos en Perú es el elevado costo de las transferencias y transacciones inherentes ligadas a los productos, sobre todo en zonas remotas. La educación financiera es necesaria para incrementar la utilización de los servicios existentes, pero por sí sola no puede resolver el problema del acceso en zonas rurales y remotas. El sobreendeudamiento continúa siendo una preocupación, pese a las directrices emitidas por el ente regulador para mitigar este riesgo. En octubre de 2013, Standard & Poor’s publicó una advertencia sobre la calidad de las carteras de crédito debido a la creciente morosidad y la disminución en la rentabilidad de los activos y el capital. Los observadores del mercado expresaron inquietud, pues las prórrogas y el financiamiento de préstamos pueden estar ocultando el deterioro de las carteras crediticias (Global Microscope, 2014).

*Las campañas de las micro financieras.* Las micro financieras iniciaron campañas de crédito por Fiestas Patrias, Navidad y Día de la Madre, hasta con tres meses de anticipación enfocada principalmente en pequeños y micro empresarios. En junio de 2015 el diario Gestión publicó que la campaña de Fiestas Patrias es uno de los eventos más importantes para los pequeños comerciantes, ya que durante este periodo, las ventas de los negocios de este segmento pueden incrementarse, representando así una oportunidad de crecimiento que todo empresario debe aprovechar. Por ejemplo, por Fiestas Patrias Mibanco espera registrar colocaciones en las micro y pequeñas empresas por más de S/. 1,500 millones en junio y julio, un incremento del 16% con respecto al mismo período del año anterior (“Mibanco espera colocar S/. 1,500 millones en Fiestas Patrias”, 2015, 15 junio). Algunas instituciones financieras como Caja Sullana realizaron campaña de fiestas patrias denominado De Rompe y Raja, con tres productos de Crédito: Crediganga, Crediplan y Súper Crédito con los cuales espera colocar S/. 80 millones. En el 2014 las colocaciones de la entidad microfinanciera durante la misma campaña ascendieron a S/. 67 millones, teniendo en cuenta que duró 3 meses (“Caja Sullana espera colocar S/.80 millones por Fiestas Patrias”, 2015, 04 junio). También la Caja Huancayo anunció su campaña “Crece mi negocio, crece mi país”, que ofrece créditos desde S/. 500 en 12 cuotas mensuales de S/. 49.01. Para los préstamos de S/. 1,000, S/. 3,000, S/.5, 000 y S/. 10,000 la cuota mensual es de S/. 92.15, S/. 276.47, S/. 460.71 y S/. 921.44, respectivamente. (“Fiestas Patrias: Empieza campaña de microfinancieras con créditos desde S/. 500”, 2015, 15 junio). Según el diario Gestión para algunos empresarios, la campaña navideña inició en octubre y, desde ese mes hasta diciembre, Mibanco estimó colocar más de S/. 2,280 millones en préstamos, cifra que representa un 5% de aumento respecto a los resultados del año anterior. (“Mibanco espera colocar S/. 2,280 millones en créditos en esta campaña navideña”, 2015, 22 noviembre).

***Crecimiento poblacional, analfabetismo, desempleo, subempleo y pobreza.*** Según el INEI (2012), estima que para el año 2021 la población del Perú será de 33 millones y para el 2050 superará los 40 millones de personas. Las mujeres representan el 49,9% de la población, aunque su peso relativo varía dependiendo del grupo de edad. En la actualidad el 57,1% de los habitantes del Perú se concentran en seis departamentos: Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno y Junín. Según el “Reporte de Medición de la Tasa de Analfabetismo” del INEI, el Perú ha reducido dicha tasa desde el año 2007 al 2011. En la actualidad, se tiene una tasa de 2.82%, lo cual representa un gran avance; sin embargo, una de las principales amenazas para la competitividad del Perú es el bajo nivel de la educación de su población.

Si bien en los últimos años en el Perú hay un incremento considerable de la oferta laboral, el 76% de trabajadores, que son más de 12 millones de personas, no cuentan con beneficios laborales. Según el INEI, en el 2013 solo el 24% de la Población Económicamente Activa (PEA) del Perú contó con un empleo adecuado con todos los beneficios laborales. Los ingresos de los peruanos en el 2013 se incrementaron en 3.4% en promedio y llega a S/. 1,180 al mes en promedio. En marzo de 2014 el diario Gestión publicó que en los próximos 30 años vamos a gozar del “bono demográfico”, que significa que tendremos el mayor número de personas en edad de trabajar. Si trabajan, la economía tendría la mayor productividad de su historia y debería crecer a mayor ritmo; sin embargo, existe el riesgo que no se generen los puestos de trabajo que se requieren, lo cual representaría perder una oportunidad que probablemente no se repetirá (‘‘Ceplan: ‘‘Clase consumidora llegaría a 17 millones de personas al 2021’’, 2014, 14 marzo).



Según el INEI (2012), la pobreza en el país al año 2012 era de 25.8% desde entonces disminuyó producto del crecimiento de la economía en los últimos años, la reducción de la pobreza y mejorar en los niveles de ingresos de las familias contribuyen a la expansión del otorgamiento de créditos. Existe una demanda creciente por los servicios ofrecidos tales como pago de agua, pago de luz, giros nacionales e internacionales entre otros, representando una oportunidad.

**Conflictos sociales.** Según Porter (2011) indicó en el Cade empresarial desarrollado en Perú sobre temas de Seguridad, Educación y Salud: (a) la seguridad se deterioró debido principalmente al crimen organizado, narcotráfico, el terrorismo y una disminución general de la seguridad pública, (b) la influencia de los narcotraficantes está empezando a penetrar en las instituciones y el sistema político, (c) el descontento social se produce con mayor frecuencia en lugares donde el gobierno es débil. Y en temas de educación: (a) la inscripción formal es alta pero de baja calidad, (b) debilidad de la infraestructura en el sistema de escuelas públicas, y (c) plan de estudios está poco estructurado, y un maestro debe cubrir varios grados.

Ampliamente generalizada en el país, la informalidad en el Perú muestra niveles alarmantes. En efecto, las mediciones disponibles la ubican como una de las más altas del mundo. Esto motiva una preocupación porque refleja una asignación ineficiente de recursos (sobre todo de mano de obra) y una utilización ineficiente de los servicios del estado, lo cual podría poner en riesgo las perspectivas de crecimiento del país. La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales (BCR, 2014).

### 3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Debido a los indicadores exigidos por la SBS es necesario que las entidades financieras cumplan requerimientos tecnológicos elevados por consiguiente es importante la contratación de personal capacitado en temas de finanzas, pues la evaluación crediticia es un punto crítico para muchas entidades microfinancieras. Consideramos que estos factores representan una amenaza ya que los requerimientos de conocimiento tecnológico son elevados, y no siempre se puede contratar personal capacitado en la materia (Ley 26702, 2008).

**Tendencias tecnológicas.** Las principales tendencias tecnológicas que involucran a la industria financiera son: el uso del internet en las operaciones como medio de comunicación, promoción y comercio, la banca telefónica y las aplicaciones (app). En febrero de 2015 el diario Gestión publicó que los usuarios del sistema financiero realizaron durante el 2014 un total de 9.2 millones de transferencias interbancarias, lo que representa un crecimiento de 31% respecto a la cifra registrada en el 2013, reportó la Asociación de Bancos (Asbanc). Lo más relevante en diciembre del 2014 es que se alcanzó un récord histórico: 1 millón 115 mil 634 transferencias interbancarias en solo un mes y que estas transferencias se realizan a través de la Cámara de Compensación Electrónica (CCE), empresa privada que provee los servicios de canje y compensación de medios de pago entre las entidades financieras, evitando así el movimiento físico de efectivo y proporcionando gran agilidad al sistema (“Transferencias interbancarias superaron 9.2 millones de operaciones en el 2014”, 2015, 11 febrero).

El Dinero Electrónico es un proyecto que aprovecha la gran penetración de la telefonía celular para que más peruanos accedan a una amplia gama de servicios financieros y de pagos, sin necesidad de abrir una cuenta bancaria ni tener presencia física en un lugar para hacer la transacción (ASBANC,2014).



La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) puso en marcha el proyecto ambicioso de dinero electrónico denominado “Modelo Perú”, con la finalidad de incluir a más de 2.1 millones de peruanos en los beneficios del sistema financiero en un plazo de 5 años. Para tal efecto, eligió a Ericsson para proveer la solución tecnológica que permita la puesta en marcha de esta plataforma, a partir de mediados del 2015. El presidente de ASBANC, Oscar Rivera, señaló que este proyecto significa la apuesta más importante de la banca peruana para incluir a millones de peruanos a los beneficios del sistema financiero, a través del uso de los celulares. “Los bancos hemos tomado la decisión de comprometernos activamente en promover el salto a la inclusión financiera pues queremos que más peruanos participen de los beneficios del sistema formal, con transacciones fáciles, seguras y con acceso a créditos, aprovechando la alta penetración de los celulares”, puntualizó (ASBANC,2014).

**Banca móvil.** En noviembre del 2013, el diario Gestión mencionó que las microfinancieras busca reforzar el uso de transacciones móviles a través del uso de mensajes de texto, pero bajo un formato que hace las operaciones más seguras: USSD (Servicio Suplementario de Datos no Estructurados). Según José Olaechea, gerente del Segmento Grandes Empresas de Telefónica, este servicio ya está siendo usado por microfinancieras y pronto será parte de la oferta de doce cajas municipales. Hay banca que ya utiliza el servicio USSD y también microfinancieras. Hablamos de más de 30 millones de usuarios móviles en general, de los cuales Telefónica tiene más del 60%, entonces el servicio USSD apunta a esa cantidad de usuarios (“Telefónica trabajará con doce cajas municipales para impulsar operaciones móviles”, 2013, 15 de noviembre).

Según Prakash, A. vicepresidente ejecutivo para América latina de Tata Consultancy Services señaló que las compañías peruanas están cambiando su enfoque en cómo miden y analizan su data, pasando del uso de herramientas descriptivas a las predictivas.

Además, que en Perú la demanda por servicios de procesos de negocios está experimentado un gran crecimiento. Estos servicios incluyen procesos completos de recursos humanos, abastecimiento y facturación, entre otros. El ejecutivo señala que la particularidad del sector financiero es la naturaleza pública de la información. Es más fácil analizar la competencia y conocer, por ejemplo, cuál es el *benchmark* o el costo *income* de un banco Arce, R. (2014, 10 de Junio).

***El Modelo de Credit Scoring.*** Según Cantón & Rubio (2010), el acuerdo internacional sobre regulación y supervisión bancaria denominado “Nuevo Acuerdo de Capital”, aprobado en 2004 por el Comité de Basilea y conocido como Basilea II, exige a las entidades financieras de los países que se adscriba al mismo una revisión de sus dotaciones de capital para cubrir los riesgos. Por consiguiente, las entidades financieras y de microfinanzas (IMFs) supervisadas requieren adoptar procesos internos que sean capaces de medir el riesgo de crédito. Las entidades financieras que sirven a la industria microfinanciera deberán actuar bajo los parámetros de Basilea II. En efecto, estos parámetros les obligan a disponer de herramientas que les permitan establecer modelos de medición (scorings y ratings) con el objeto de discriminar a los clientes según su perfil de riesgo, sistemas de seguimiento del riesgo vivo y modelos de evaluación de la exposición y la severidad en el riesgo de crédito. El credit scoring estima el momento en el que se está llevando a cabo la solicitud, cuál será el comportamiento del crédito hasta su vencimiento, atendiendo al riesgo del cliente. Se evalúa a través de un modelo predictivo de comportamiento de pago o reembolso mediante una puntuación que mide el riesgo de un prestatario y/o de la operación, los modelos de credit scoring en microfinanzas apoyan la decisión del analista de créditos, pero no la sustituye. En general, estos métodos de calificación de créditos se aplican para obtener un conocimiento sobre distintos aspectos tales como los siguientes:

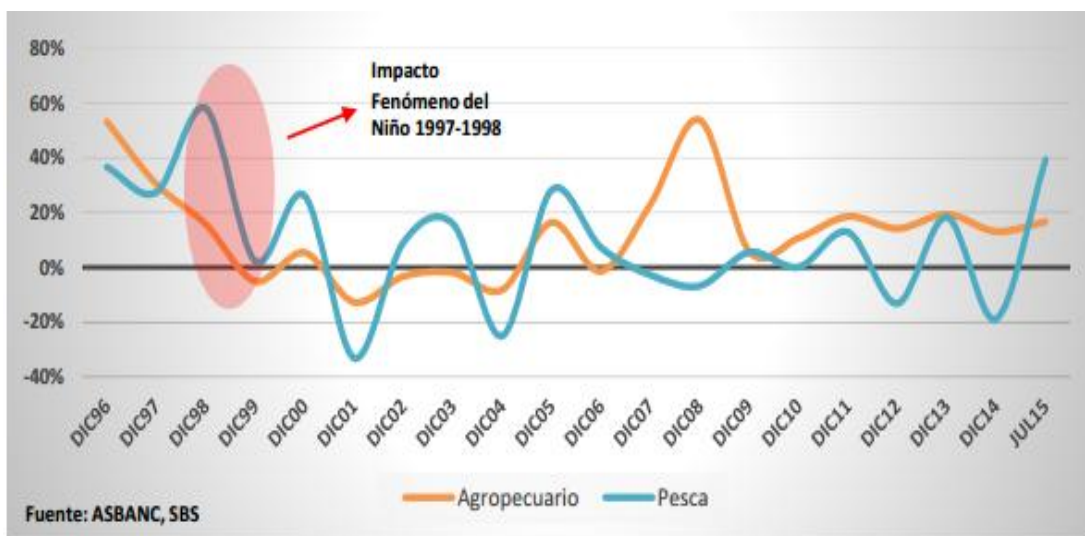
- 1) El comportamiento financiero en cuanto a los productos solicitados y a la morosidad.
- 2) La relación entre el riesgo y rentabilidad. El credit scoring aporta información sobre el precio o prima por riesgo, volatilidad, diversificación, etc.
- 3) El coste de la operación. La agilización general de procesos que se consigue con el credit scoring permite la reducción del coste en el proceso de concesión de un crédito.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Para la Asociación de Bancos (ASBANC); un menor dinamismo de la actividad agropecuaria y pesquera incidirá definitivamente en el stock de créditos otorgados a dichos sectores. Cifras de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS) muestran que la tasa de crecimiento anual de los créditos al sector agropecuario pasó de 16% en diciembre del 1998 a -5% en diciembre de 1999 (ver Figura 7); del mismo modo, la variación anual del financiamiento al sector pesquero retrocedió de 58% en 1998 a 2% en 1999. Estos comportamientos están ligados, entre otros factores, a la ocurrencia del fenómeno de El Niño de 1997-1998. La razón del por qué existe un rezago entre el momento que acontece el fenómeno y el impacto en el saldo de los créditos de los referidos sectores, se explica porque durante el evento meteorológico se afecta la actividad productiva en sí (destrucción de cosechas, afectación de los suelos, aparición de plagas, etc.); ante una menor producción, se reducen los ingresos de las distintas unidades productivas, afectando la capacidad de endeudamiento de éstas. Todo lo anterior lleva a que las entidades financieras reduzcan la entrega de préstamos a los sectores afectados hasta que se observe una recuperación.

Ante un eventual “mega-Niño” de similar magnitud al de 1997-1998, el financiamiento al sector pesquero y agropecuario también recibiría un shock negativo que llevarían a que el saldo de créditos se reduzca. De acuerdo a cálculos propios, y asumiendo

que se cumplen los estimados de crecimiento para el sector agropecuario y pesquero pronosticado por el MEF para el 2016, estimamos que la cartera de créditos al sector agropecuario podría caer entre 4% y 6%, y para la Pesca descendería entre 17% y 19% entre el 2016 y 2017 (ASBANC, 2015).



*Figura 7.* Créditos al sector agropecuario y pesca - banca comercial (var. por. anual) Tomado de “Asociación de Bancos del Perú”, 2015. Recuperado de: <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%20167.pdf>

**Verdes y competitivos.** Otro aspecto relevante es el ensayo de Porter (1995), “Verdes y Competitivos como acabar con la Disyuntiva”, nos proporciona una visión más amplia de innovación ecológica en los negocios por los siguientes aspectos: (a) mentalidad estática en torno a la reglamentación, refiriéndose a que tenemos por un lado normas medioambientales que inhiben la capacidad de innovación, y por otro, la visión de las empresas que se centran en el costo que representará eliminar o reducir la contaminación, se oponen a ella y tratan de retrasarlo, la realidad es que están siendo ineficientes en el manejo de sus recursos, lo que deberían de hacer es enfocarse en tratar de solucionarlo desde sus procesos internos, aprovechar la capacidad de innovación, y (b) la innovación como conexión de mejora medio ambiental y productividad de recursos.

Es evidente que en países europeos con economías de bienestar, como Alemania y Escandinava, propician entre las empresas y los consumidores a estar conscientes y relacionados con los problemas medioambientales, además que creen firmemente en la innovación como la solución a este problema, lo hacen en algunos casos sin necesidad de reglamentos o se anticipan a él, todo esto gracias a su legislación flexible que permitió a estas empresas centrarse en los procesos de producción y no solo en el tratamiento secundario de los residuos, desarrollando tecnologías novedosas, permitiéndoles reducir las emisiones más allá de la establecida, sino también reduciendo costos de explotación y desarrollando una nueva industria tecnológica. Ejemplos de innovación ecológica, en los años 70 los fabricantes de automóviles japoneses y alemanes hicieron carros más ligeros y de menos consumo, en respuesta a las nuevas normas de consumo de combustible, pero el sector automovilístico de EEUU se opuso a dichas normas, esperando que desaparezcán, lo cual no ocurrió, y perdieron competitividad en la economía mundial. Por otro lado, dado la escasez de materia prima, provoca que las empresas recurran a materia prima sustituta o sintética, a la automatización dado el elevado costo de mano de obra, y a la técnica del justo a tiempo para eliminar la necesidad de almacenar, o en países como Holanda las flores crecen en agua y lana mineral, no en tierra (Porter ,1995)

**Huella ecológica.** En diciembre del 2012 el diario Gestión señaló que la huella de carbono es la suma de todas las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) asociadas directa o indirectamente a todas las actividades, productos, servicios, producidas por organizaciones o personas, y que contribuyen al calentamiento global. El impacto ambiental es medido llevando a cabo un inventario de emisiones de GEI o un análisis de ciclo de vida según la tipología de huella. Esta se mide en masa de CO<sub>2</sub> equivalente o toneladas de CO<sub>2</sub> emitidas. La medición de la huella de carbono permite a las organizaciones conocer su estado real e implementar estrategias para reducirlo.

Cuando una compañía reduce sus emisiones, tiene la opción de certificar esos gases que no lanzó al medio ambiente y convertirlos en bonos de carbono o en Certificados de Emisiones Reducidas (CER). Cada CER representa una tonelada de CO<sub>2</sub> que ha dejado de ser emitida (“COP 20: Diez preguntas claves sobre la huella de carbono y su importancia”, 2014, 1 de diciembre).

***Mercado de Carbono*** En diciembre del 2012 el diario Gestión señaló que los bonos de carbono o CER son un mecanismo internacional propuestos en el Protocolo de Kioto del 2005 para reducir las emisiones contaminantes al medio ambiente. Cada instalación emisora se traza un objetivo de reducción que cubrir, y puede cumplirlo haciendo cambios tecnológicos que reduzcan sus propias emisiones, o bien, comprando derechos de emisión. Quien pueda realizar las actuaciones de reducción a un coste no muy alto, las realiza. A quien le cueste más, la compra, y de esta manera ayuda a financiar los proyectos de los primeros: así se consigue la eficiencia del sistema. Los CER pueden ser vendidos en este mercado de carbonos, y ser pagados por empresas que contaminan mucho, y que a su vez compensarán esa contaminación comprándolos. Los bonos también sirven para financiar Programas de Reducción de Emisiones de Carbono causadas por la Deforestación y la Degradación de los Bosques (“COP 20: Diez preguntas claves sobre la huella de carbono y su importancia”, 2014, 1 de diciembre).

### **3.2. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización, así como de las amenazas que deben evitarse. Esta matriz permite, a los estrategas, resumir y evaluar la siguiente información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que se da como resultado del análisis PESTE. (D’Alessio, 2008).

La CRAC Sipán cuenta con 13 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y siete amenazas. El valor 1.94 obtenido en la MEFE está por debajo del promedio que es 2.50 y muestra que responde de manera leve a las oportunidades y manejo de amenazas del sector (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Más de 1'110,000 de mypes formales aún no bancarizadas.	0.12	2	0.24
2	Posibilidad de ingresar a los distritos con crecimiento económico de Cajamarca, La Libertad y San Martín que no cuentan con acceso al sistema financiero.	0.10	3	0.30
3	Crecimiento económico en sectores no atractivos para la banca comercial (Agricultura y pesca) en Lambayeque, Cajamarca, Libertad y San Martín.	0.10	3	0.30
4	Crecimiento de la demanda de soluciones financieras en campañas, para época escolar, fiestas patrias, navidad y campañas agroindustriales.	0.05	2	0.1
5	Acceso a instituciones nacionales e internacionales para obtener financiamiento a menor costo.	0.07	2	0.14
6	Implementación de tecnologías de la información para mejorar los servicios financieros.	0.10	2	0.2
Sub Total		0.54		1.28
Amenazas				
1	Fenómenos naturales y climatológicos afectan las zonas agrícolas	0.10	2	0.20
2	Riesgo de sobreendeudamiento de los consumidores en la economía	0.10	1	0.10
3	Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de interés	0.06	1	0.06
4	Expansión de las CMAC fuera de lugar de origen.	0.05	2	0.10
5	Intervención del gobierno a través de sus diferentes instituciones nivel nacional o local	0.05	2	0.10
6	Integraciones entre instituciones micro financieras y banca comercial.	0.05	1	0.05
7	Elevado requerimiento tecnológico y personal capacitado en este sector.	0.05	1	0.05
Sub Total		0.38		0.66
Total		1		1.94

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

Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) responde mal (2) responde promedio, (3) responde bien, (4) responde muy bien



Los principales retos son: afrontar la competencia, con mayor patrimonio y mejores áreas comerciales; minimizar la exposición del riesgo que genera el sector agrícola y el posible sobre endeudamiento debido a la coyuntura económica.

### **3.3. Caja Sipán y sus Competidores**

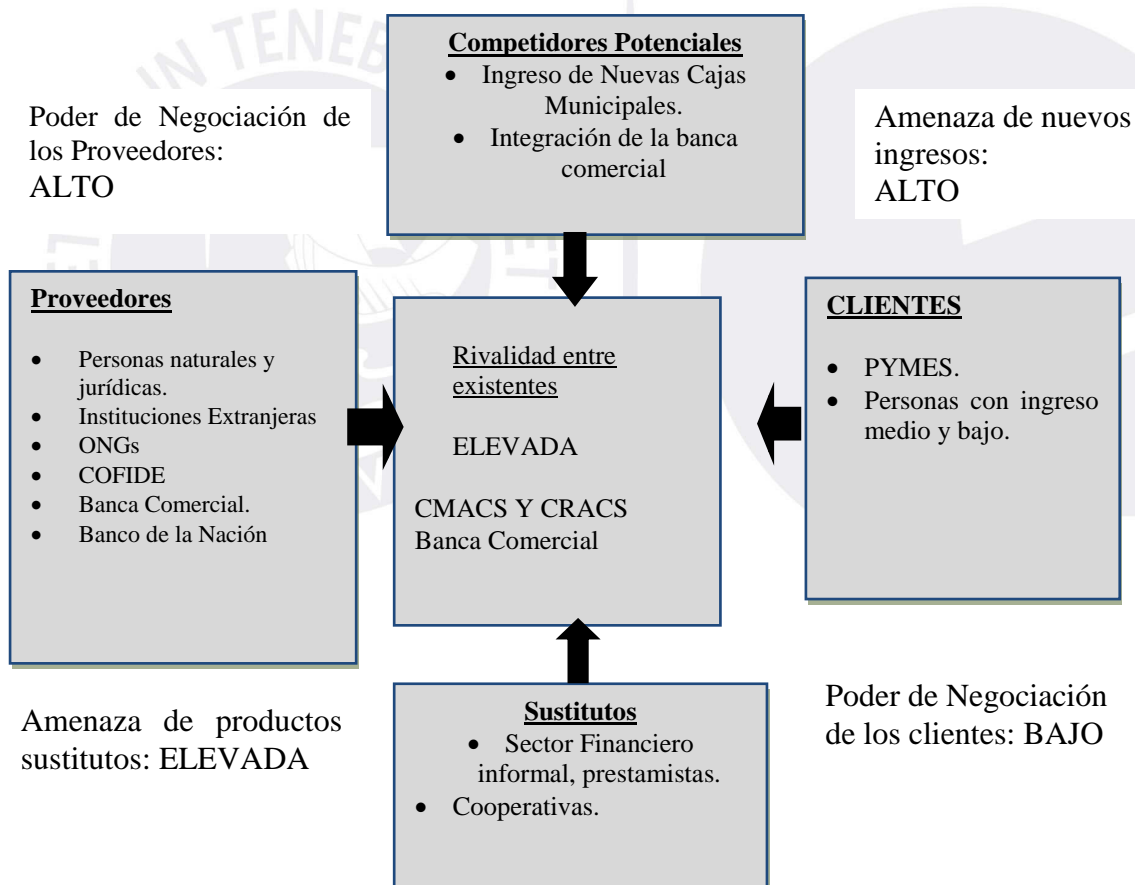
El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizar un análisis competitivo, determinar la estructura, atractividad de la industria, donde la organización compite y desarrolla estrategias para muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen. De acuerdo con Porter (2004), la naturaleza de la competitividad de una determinada industria puede estar compuesta por cinco fuerzas (ver Figura 8). La organización debe buscar una posición en la industria desde el cual pueda influir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Asimismo, es necesario que la organización evalúe el impacto de las fuerzas en su posicionamiento dentro de su actual y futura ubicación en el mercado. Si bien todas las fuerzas son importantes, el grado de rivalidad de la competencia actual es la que se debe evaluar con más cuidado, pues está conformado por los jugadores que compiten con la organización en la misma “cancha de juego” y buscan alcanzar la mayor participación de mercado a través de la captación de los mismos consumidores, quienes optan por la mejor alternativa de bienes y servicios, tanto en calidad como en precio (D’Alessio, 2013, 126).

Porter alega que mientras más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada es la capacidad de las compañías establecidas de elevar el precio y obtener ganancias mayores. Dentro del marco de referencia de Porter, una fuerza competitiva fuerte puede considerarse una amenaza puesto que deprime las utilidades.



Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad, debido a que permite a la empresa obtener mayores utilidades. La tarea a la que los gerentes se enfrentan es reconocer la manera que las cinco fuerzas den lugar a nuevas oportunidades y amenazas y formar respuestas estratégicas adecuadas (Hill, 2005, 42).

La rentabilidad promedio en el sector de las cajas rurales es del -9.56 %, debido a que cinco empresas de las nueve cajas rurales registrarán pérdida contable a diciembre del 2014. Según el modelo de las cinco fuerzas de Porter esto se debe porque las Cajas rurales no han podido crear barreras de entrada para nuevos competidores, los productos sustitutos son elevados (mercado informal), la rivalidad es elevada (compra de deuda por la banca comercial), y el poder de negociación de los proveedores es alto. (Ver figura 8).



*Figura 8.* Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que Moldean la Competencia en el sector Microfinanciero. Adaptado de “Ser Competitivo: Edición actualizada y modificada,” de Porter, 2009, p. 32. Deusto, España: Harvard Business Press.

### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Porter (2009) indicó que el poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

1. Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
2. Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
3. El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
4. Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
5. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo de cambio alto.
6. El proveedor representa una amenaza de integración hacia delante (Porter, 2009).

**Proveedores de Recursos Financieros.** La industria tiene como proveedores de recursos financieros a instituciones internacionales y nacionales de crédito, destacando COFIDE, FOCMAC y FONCODES quienes tienen un alto poder de negociación ya que debido a los volúmenes de dinero que manejan influyen en tasas de interés y plazos. Sin embargo de acuerdo con el BCR (ver Tabla 18) en el mercado de las CRAC los principales proveedores de recursos financieros son: (a) depósitos de los ahorristas 82% con bajo poder de negociación; (b) obligaciones con el sistema financiero 13%; (c) instituciones financieras y organismos internacionales 0.85%.

Tabla 18

*Estructura del Pasivo por Caja Rural de Ahorro y Crédito al 31 Diciembre 2014*

Empresas	Depósitos		Adeudos y Obligaciones Financieras (%)	Cuentas y Gastos por Pagar (%)	Otros Pasivos <sup>1/</sup> (%)	Total Pasivo (En millones de soles)
	Del Público (%)	Del Sistema Financiero y Org. Internacionales (%)				
CRAC Cajamarca	89.88	-	-	7.09	2.22	67,550
CRAC Chavín	93.71	0.06	2.88	2.80	0.61	127,853
CRAC Sipán	95.15	-	0.06	4.08	0.72	54,874
CRAC Libertadores de Ayacucho	96.61	-	0.01	2.84	0.53	60,356
CRAC Los Andes	75.82	-	22.47	1.33	0.38	166,384
CRAC Prymera	96.29	0.00	0.16	2.65	0.90	150,522
CRAC Credinka	65.32	10.87	20.93	2.60	0.28	583,564
CRAC Señor de Luren	76.22	-	20.22	2.76	0.79	775,032
CRAC Del Centro	70.02	-	-	24.85	5.14	961
Total cajas rurales de ahorro y crédito.	77.53	3.15	15.88	2.80	0.68	2'016,758

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de Cajas Rurales” por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

En cambio la composición del financiamiento para las CMAC es: (a) depósitos de los ahorristas 89.30% con bajo poder de negociación; (b) obligaciones con el sistema financiero 4.91%; (c) por instituciones financieras y organismos internacionales 1.10% (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Estructura del Pasivo por Caja Municipal al 31 de diciembre 2014*

Empresas	Depósitos		Adeudos y Obligaciones Financieras (%)	Cuentas y Gastos por Pagar (%)	Otros Pasivos <sup>1/</sup> (%)	Total Pasivo (En millones de soles)
	Del Público (%)	Del Sistema Financiero y Org. Internacionales (%)				
CMAC Arequipa	90.84	1.23	4.71	2.53	0.68	3'161,007
CMAC Cusco	95.55	0.03	1.41	2.75	0.26	1'487,388
CMAC Del Santa	94.22	0.11	0.73	2.37	2.57	194,105
CMAC Huancayo	87.09	0.26	8.31	4.10	0.24	1'485,344
CMAC Ica	88.65	0.83	5.56	3.45	1.50	755,036
CMAC Maynas	88.56	1.42	6.77	3.01	0.25	356,301
CMAC Paita	93.29	0.00	0.08	5.93	0.70	206,310
CMAC Piura	94.22	0.02	1.59	3.23	0.93	2'443,387
CMAC Sullana	76.20	4.60	15.02	3.26	0.93	1'811,535
CMAC Tacna	88.86	0.21	7.23	5.37	0.33	751,798
CMAC Trujillo	88.86	3.81	3.96	2.56	0.79	1'541,170
Total cajas municipales de ahorro y crédito	89.14	1.40	5.55	3.19	0.72	14'189,380

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de Cajas Municipales” por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

**Proveedores Tecnológicos.** Tres son las marcas más importantes de los dispositivos denominados Point Of Sale (POS), de estas terminales que existen en el mercado de Estados Unidos, Canadá, México y en realidad en toda América y gran parte de Europa.

El antecedente del uso de estos equipos se remonta a los años 70 y en la actualidad estas terminales son inalámbricas para que puedan utilizarse en restaurantes, gasolineras, etc., ya que esto agiliza las operaciones monetarias y cada día cubre más las necesidades de seguridad tanto para clientes como prestadores de servicios o mercancías. El software se adecúa a las necesidades de cada giro comercial (López, 2009).

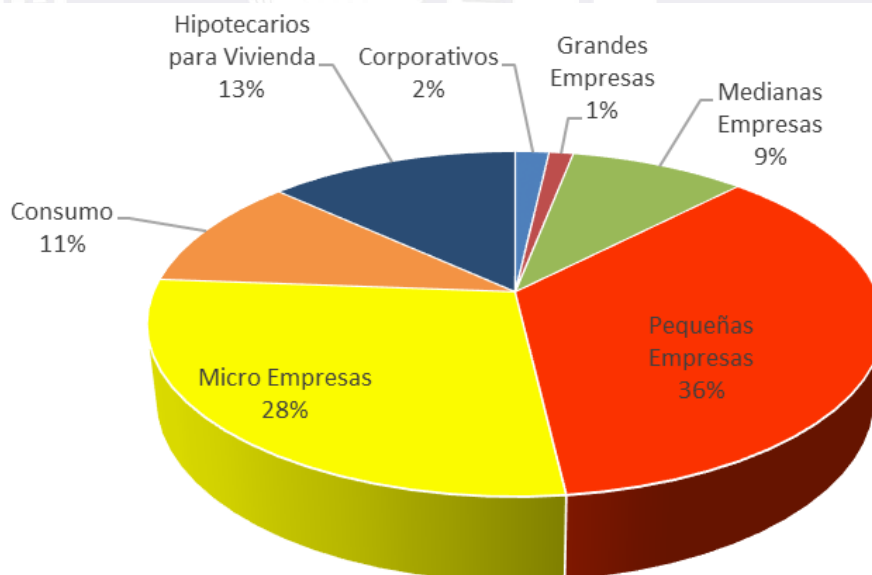
Los bancos emplean el Sistema de Corresponsalía Bancaria y emplean dispositivos denominados Point Of Sale (POS), los cuales son sistemas informáticos que ayudan en las tareas de gestión de un negocio de ventas al público mediante un interface accesible para los vendedores, utilizan una máquina que permite la creación e impresión del ticket de venta mediante las referencias de productos, y realizan diversas operaciones durante todo el proceso de venta como cambios en el stock. También generan diversos reportes que ayudan en la gestión del negocio. Los POS, como se conoce a estas máquinas, se componen de un hardware (dispositivo físico) y de un software (sistema operativo y programa de gestión) que día a día se van actualizando. Es importante señalar que el nombre de TPV en español o POS en inglés se le da al equipo que se instala en los establecimientos comerciales, empresas de servicios, bancos, hoteles, líneas aéreas, etc., para que éstos puedan realizar transacciones electrónicas con las tarjetas de crédito o débito de los bancos (López, 2009).

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

Los compradores que solicitan un crédito de las entidades micro financieras no poseen poder de negociación pues no pueden influir sobre los precios y además por las limitaciones de conocimiento del sistema financiero, que en este caso son las tasas de interés, pero si se ven influenciados por el poder de persuasión analista de crédito.

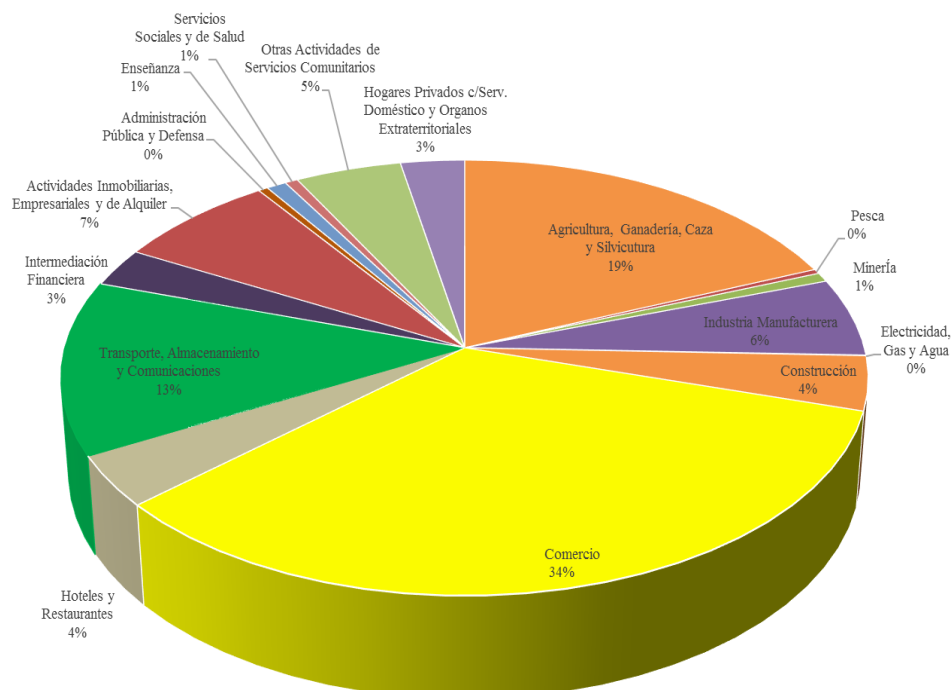
Según el estudio de la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013), en general se refleja una ignorancia generalizada en la población con respecto a conceptos financieros básicos como inflación, tasa de interés, relación entre riesgo y rentabilidad y sobre el funcionamiento del mercado de capitales. Menos de la mitad de la población comprende el término “tasa de interés” y es capaz de realizar cálculos básicos con respecto a la tasa de interés simple (a excepción de Chile, donde poco más de 50% de la población entiende el concepto) o compuesta (encuestas de Chile, Colombia, Guatemala, México y Perú) (OCDE,2013).

Como se puede apreciar en las figuras 9 y 10, los principales compradores en el sistema financiero (créditos) de las Cajas Rurales son: (a) pequeñas empresa (36%), (b) Micro empresas (28%), (c) medianas empresas (9%), (d) consumo (11%), (e) grandes empresas (1%) y (f) crédito hipotecario para vivienda (13%). Es decir el 64% de los créditos continúan concretados en pequeñas y micro empresas.



*Figura 9.* Créditos directos según tipo de crédito y situación por Caja Rural. Tomado de “Balance de Comprobación Cajas Rurales”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014.Lima. Perú: Autor

Otra clasificación de los compradores es por sectores económicos: (a) comercio (34%), (b) agricultura (19%), (c) transporte (13%), (d) construcción (4%), y (e) actividades inmobiliarias (7%) (ver Figura 10).



*Figura 10.* Créditos directos y número de deudores de las Cajas Rurales por tipo de crédito y sector económico  
Tomado de “Información obtenida del Anexo No. 3 - Stock y Flujo Crediticio por Tipo de Crédito u Sector Económico” por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Lima. Perú:  
Autor

### 3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Un estudio realizado por la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE, 2011), sostiene que los sustitutos del sistema financiero se encuentran en el sistema financiero informal el cual se basa en la confianza entre los actores; los principales demandantes son personas de escasos recursos que no poseen garantías y no califican en el sistema financiero formal

**Agiotistas.** Según la Real Academia, es la especulación abusiva hecha sobre seguro, con perjuicio de tercero. En febrero de 2014, el diario Gestión mencionó que hay un riesgo latente en el mercado financiero peruano por la proliferación de peligrosas empresas fachada, con distintas denominaciones, que otorgan crédito rápido de manera informal.

Las tasas de interés que cobran en este mercado negro fluctúan entre 120% y 200% anual, y atacan principalmente a los sectores C y D en provincias. “Estos agiotistas, que cada vez captan más clientes, envilecen el mercado. Lo que hacen es entregar créditos a tasas sumamente altas que, lejos de ser una solución terminan endeudando a las personas hasta el punto que no pueden pagar”. “Este sobreendeudamiento puede generar en el futuro distorsiones en el mercado” (“Hay más ‘empresas fachada’ que otorgan créditos informales”, 2014, 3 febrero).

### **3.3.4 Rivalidad de los competidores**

Los competidores de CRAC Sipán son: la banca comercial, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES), Financieras y a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC). Algunas amenazas relevantes son la participación de las CMAC en mercados fuera de su lugar de origen ya que presentan mejores niveles de crecimiento y desarrollo comercial que la CRAC Sipán. Mientras mayor sea el número de microfinancieras el otorgamiento de créditos para la Caja será menor, además que podría producirse una reducción de tasas con la finalidad de aumentar la demanda de créditos (BCRP, 2012). De acuerdo al índice de fortaleza financiera (IFF), el sistema financiero, en general, se mantiene sólido. La banca muestra, en promedio, una posición “solvente” con un IFF de 2,6%; las financieras y las CMAC, una posición “moderadamente solvente” con un IFF de 3,6% y 3,4%, respectivamente; y, las CRAC, una posición “menos solvente” con un IFF de 4,2% (BCRP, Mayo 2015).

Para Credinka la ubicación de sus agencias constituye una ventaja competitiva frente a otras CRAC, ya que cuenta con la capacidad de identificar nuevas zonas de negocio. Asimismo, al monitoreo constante de su plan estratégico de forma trimestral.



Para Financiera Edyficar líder en mercado peruano y referente en el mundo en microcréditos debe su éxito a: (a) líderes en Bancarización, (b) baja tasa de morosidad (c) excelente gestión de recursos financieros y administrativos, (d) colocaciones de crédito, (e) red de atención en zonas más alejas de país y en la periferia de las ciudades (f) convenios (g) nuevos productos microfinancieros, (h) expansión nacional a través de red de agencias, (i) gestión de asesores y personal de soporte (Memoria Financiera Edyficar, 2013).

Por otro lado la CRAC Señor de Luren que cuenta con colocaciones de 768 millones, debe su ventaja competitiva a: (a) cartera de colocaciones, (b) control de cartera atrasada, (c) profesionales de prestigio y experiencia en microcrédito y gestión de riesgo, (d) eficiencia operativa para acrecentar la utilidad, (e) capacitación, (f) instituciones de apoyo como Cofide, Agrobanco, Banco de la Nación, Banco Interamericano de Desarrollo Internacional, Usaid, Asomif (Memoria Anual Señor de Luren, 2013).

Según la Caja Piura su red de agencias se encuentra interconectadas a nivel nacional, lo que le permite diversificar sus colocaciones geográficamente, por lo tanto diversificar sus riesgos por fenómenos climatológicos. Convenios con Global Net y banca múltiple a través de Cámara de Compensación electrónica le permite mejorar la calidad de los servicios financieros a sus clientes. Sistemas de control de riesgos, sistemas para clasificar y segmentar las carteras de crédito existentes les permite ser eficientes con sus recursos financieros. (Memoria Caja Piura, 2013). Existen asociaciones como ASOMIF PERU (Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú) creada el 06 de Julio del 2007 que nace de la decisión tomada por los miembros de la Asociación de Cajas Rurales del Perú y las entidades de desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (EDPYMES), Financieras y Mibanco ante la necesidad de fortalecimiento y asociatividad de las instituciones especializadas en microfinanzas.

Por otra parte, las instituciones microfinancieras han obtenido alianzas con instituciones públicas como el Banco de la Nación y empresas prestadoras de servicios públicos.

### **3.3.5 Amenaza de los entrantes**

Existen barreras de entrada y de salida y está latente la amenaza de integraciones de la banca comercial con otras instituciones microfinancieras. Las barreras de entrada de la industria son: el monto de capital mínimo y el expediente técnico exigido por la Ley de Banca; esta barrera afecta sólo a competidores pequeños, más no a inversionistas grandes que optan por integrarse horizontalmente (Vela, 2012).

En febrero de 2014, el diario Gestión mencionó que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) autorizó el funcionamiento de la Edpyme “BBVA Auto Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro-Empresa”. La nueva entidad tiene como accionistas a BBVA América (España) con el 48.3% de participación, y a Indumotora Internacional (Chile) y Holding Continental con el 15.7% y el 36% respectivamente. El BBVA Continental es el segundo del país, cuenta con una división de pequeñas y medianas empresas. En cambio, las edpymes tienen por objeto otorgar financiamiento a las mypes. Ahora son 10 las edpymes que operan en Perú. También la fusión de Edyficar con Mibanco “consolida este mercado”, según Fernando Valencia-Dongo, presidente de la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), la nueva entidad tendrá una participación de mercado de 25.6% y colocaciones por S/. 7,098 millones lo que le permitiría liderar el mercado de microfinanzas, seguido por Crediscotia, y CMAC Arequipa con una participación de aproximadamente 10% cada una. Asimismo, en el rubro de empresas financieras, esta nueva fusión obtendría una participación del 50%, desplazando a Crediscotia Financiera y diluyendo su participación de 29.6% a 20.3%, según datos de la SBS. (“BBVA crea edpyme para atender a las mypes”, 2014, 5 febrero).

Estas integraciones entre instituciones microfinancieras y banca comercial constituyen una amenaza para la CRAC Sipán; debido a que las entidades microfinancieras se fortalecen con el respaldo de estos bancos. Vela (2012) indicó que existen barreras de salida del mercado por la propia naturaleza del negocio financiero en cuanto sus principales activos están en poder de los clientes (cartera crediticia) y estos no son de fácil transferencia. Los competidores potenciales observan la tendencia desfavorable del ROE del sector de las microfinanzas, este indicador está influenciado por el alto ratio de costo operativo del sector promedio 12% anualizado; sin embargo el sistema de Banca Múltiple tiene un indicador de costo operativo en promedio aprox. 4%, lo cual hace atractivo el ingreso al mercado de las microfinanzas Vela (2012).

### **3.4. La CRAC Sipán y sus Referentes**

En noviembre de 2014, el diario Gestión mencionó que por séptimo año consecutivo, el Perú fue elegido como el país que ofrece el mejor entorno de negocios para las microfinanzas y demás servicios financieros en el mundo. Esto según el informe Microscopio Global 2014, Análisis del Entorno para la Inclusión Financiera, elaborado por The Economist Intelligence Unit, por encargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), luego de efectuarse un análisis del sector microfinanciero de 55 países en desarrollo, el Perú ocupó el primer lugar con un puntaje de 87, seguido de Colombia (85), Filipinas (79), Chile (66), India (61), México (61), Bolivia (58) y Brasil (53). El Perú recibió este reconocimiento por haber demostrado un mayor posicionamiento a nivel global en cerca de doce ámbitos relacionados con la inclusión financiera, tales como la estrategia nacional; el marco de regulación y supervisión financiera; productos financieros, canales de atención y medios de pago ofrecidos por el sistema financiero; transparencia de información, protección al consumidor financiero, entre los principales (“Perú ofrece el mejor entorno de negocios para microfinanzas a nivel mundial”, 2014, 6 noviembre).

El Fondo Multilateral de Inversiones (2014), miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Microfinance Information Exchange, Inc. (MIX) presentan por décimo año consecutivo el ranking anual de las principales instituciones microfinancieras (IMF) de América Latina y El Caribe: Microfinanzas Américas: las 100 mejores, edición 2014. Este ranking es fundamentalmente cuantitativo dado que todas las variables son cuantificables, simple puesto que es fácil de reproducir y está orientado a resultados ya que los valores de éxito deben operar como incentivos para avanzar en las metas aceptadas por las microfinanzas (ver Tabla 20).

Tabla 20

*Las Mejores 20 Instituciones de Microfinanzas en América Latina y el Caribe*

Nombre de la Institución	País	Global		Alcance		Eficiencia		Transparencia	
		Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
Banco sol	Bolivia	1	79.72	4	80.23	32	58.93	1	100
Banco fie	Bolivia	2	79.06	13	74.77	18	62.42	1	100
FFP Fassil	Bolivia	3	78.32	5	79.56	50	55.4	1	100
CrediAmigo	Brasil Rep.	4	77.51	65	39.81	1	92.7	1	100
Banco Adopem	Dominicana	5	76.28	19	71.17	38	57.67	1	100
Banco Estado	Chile	6	75.26	6	79.54	12	67.28	50	78.95
Financiera Edyficar	Perú	7	74.31	24	67.57	51	55.37	1	100
Banco D-Miro	Ecuador	8	73.8	32	64.77	44	56.63	1	100
Visión Banco	Paraguay	9	73.69	10	75.36	97	45.72	1	100
Financiera Interfisa	Paraguay	10	73.44	17	71.36	76	48.97	1	100
CMAC Arequipa	Perú	11	73.19	23	67.8	64	51.78	1	100
Compartamos Banco	México	12	72.32	9	75.87	113	41.1	1	100
FFP Prodem	Bolivia	13	71.32	15	73.73	23	61.28	50	78.95
COAC La Benefica	Ecuador	14	71.08	53	46.51	13	66.72	1	100
COAC Jardín Azuayo	Ecuador	15	70.97	25	67.37	14	66.6	50	78.95
Banco Solidario	Ecuador	16	70.92	16	73.13	119	39.63	1	100
Banco desarrollo	Ecuador	17	70.51	47	50.49	25	61.05	1	100
Fodemi Pichincha	Ecuador	18	70.22	72	36.99	4	73.67	1	100
Microfinanzas	Ecuador	19	69.03	2	82.07	95	46.08	50	78.95
Coac San José	Ecuador	20	68.51	73	36.9	9	68.63	1	100

*Nota.* Tomado de “Microfinanzas Américas: las 100 mejores,” por el Fondo Multilateral de Inversiones, 2014. Recuperado de: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14942es.pdf>

**Antecedentes.** Según el Fondo Multilateral de Inversiones (2014), este ranking fue desarrollado e introducido por el Microfinance Information Exchange (MIX) en 2006. En consulta con expertos de la industria, MIX actualizó esta metodología en 2014 para reflejar cambios importantes en el sector, incluyendo los esfuerzos de las instituciones para evitar el sobre-endeudamiento. El ranking está basado en percentiles de todas las variables de cada uno de tres pilares: alcance, eficiencia y transparencia. Están incluidos los proveedores de servicios financieros que cumplan las siguientes condiciones: (a) más de 5.000 préstamos activos; (b) retorno sobre activos positivos en el 2013 así como en uno de los años anteriores (2011 o 2012, pero no ambos necesariamente); (c) proveer créditos a la microempresa (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Las Mejores 20 Instituciones de Microfinanzas en América Latina en Cartera de Préstamos*

Puesto	Nombre de la Institución	País	Número de Préstamos a la Microempresa Vigente	Cartera Bruta de Préstamos a la Microempresa
1	Compartamos Banco	México	2'536,908	1'060,152,672
2	CrediAmigo	Brasil	1'792,768	934'344,215
3	Agroamigo	Brasil	773,167	369'163,211
4	Fundación Mundo Mujer	Colombia	466,465	450'693,457
5	Fundación de la Mujer	Colombia	458,851	307'324,427
6	Bancamia	Colombia	434,442	510'368,690
7	Financiera Edyficar	Perú	378,930	455'529,038
8	Came	México	330,881	96'964,234
9	Banco Caja Social	Colombia	285,789	289'660,296
10	Pichincha Microfinanzas	Ecuador	276,078	596'526,123
11	Banco wwb	Colombia	267,489	293'910,738
12	MiBanco	Perú	241,094	338'701,693
13	Banco Estado	Chile	230,870	1'269,494,348
14	Banco Sol	Bolivia	203,000	704'165,342
15	Banco Solidario	Ecuador	194,404	347'627,237
16	Banco Fie	Bolivia	184,126	588'550,308
17	Compartamos Financiera	Perú	170,520	151'588,673
18	Crecer	Bolivia	170,379	158'031,203
19	Financiera Confianza	Perú	163,954	211'675,424
20	Financiera Independencia	México	149,701	60'224,511

*Nota.* Tomado de "Microfinanzas Américas: las 100 mejores," por el Fondo Multilateral de Inversiones, 2014. Recuperado de: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2014/14942es.pdf>

De las mejores 20 instituciones de microfinanzas en América Latina y el Caribe tenemos los siguientes referentes:

**Banco Fie.** Nace en 1985, con el propósito de apoyar el desarrollo de pequeñas unidades productivas de familias de escasos recursos económicos y excluidos del sistema financiero tradicional. Comenzó sus operaciones como ONG e inició una experiencia pionera en Bolivia: el microcrédito individual. Su larga trayectoria de más de 27 años le ha permitido, junto a su clientela el perfeccionamiento de una tecnología crediticia propia que garantiza el propósito de fomentar la sostenibilidad y el desarrollo de la micro y pequeña empresa, atendiendo sus necesidades y apoyando efectivamente las iniciativas económicas de cientos de miles de bolivianos. El saldo de su cartera a diciembre del 2012 es de 765.2 millones de dólares (ver Figura 11), la cartera de crédito está dirigida principalmente hacia los segmentos de la micro y pequeña empresa. Los financiamientos otorgados por montos menores a 20 mil dólares representan el 66.3% de la cartera desembolsada y el 97.2% del total de operaciones de crédito (Memoria Anual, Banco Fie, 2012).

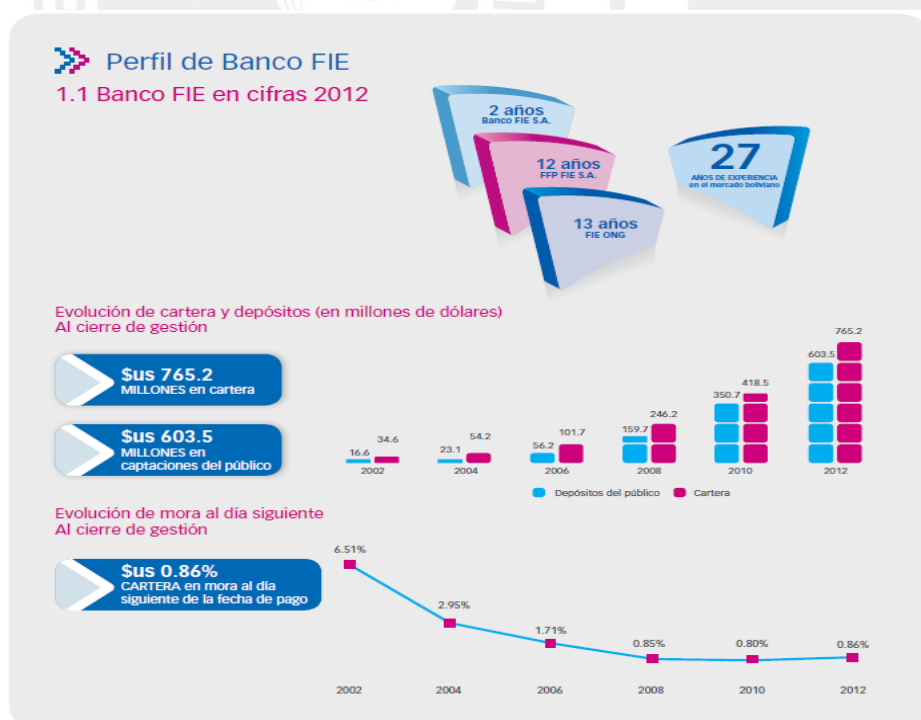


Figura 11. Evolución de cartera y depósitos. Tomado de “Memoria Anual 2012”, por el Banco FIE, 2012. Recuperado de: <https://www.bancofie.com.bo/memorias-y-publicaciones/memorias/>.

Al cierre de 2012, Banco FIE tiene presencia en 47 poblaciones rurales y ciudades intermedias y cerró el año con 196 oficinas, de las cuales 132 son agencias, 16 oficinas externas y feriales, 47 ventanillas de cobranza bajo convenio y un punto promocional Banco FIE, lo que la consolida como una de las entidades de microfinanzas con mayor cobertura en áreas rurales de Bolivia (ver Figura 12). La clientela percibe que el servicio que brinda Banco FIE es bueno, y mantiene un índice de satisfacción de 85%. Asimismo, se han desarrollado, 733 procesos de capacitación con un total de 6,047 participantes (Memoria Anual, Banco Fie, 2012).

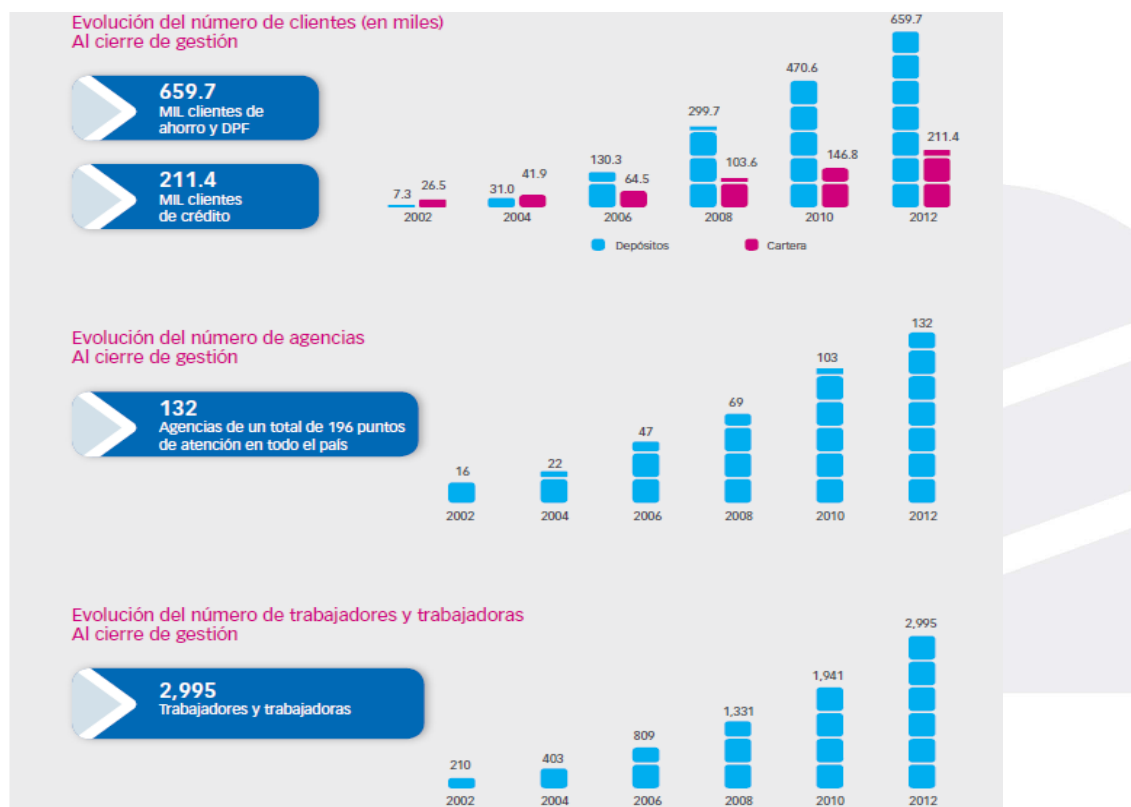


Figura 12. Evolución de cartera y depósitos. Tomado de “Memoria Anual 2012”, por el Banco FIE, 2012. Recuperado de: <https://www.bancofie.com.bo/memorias-y-publicaciones/memorias/>.

**Compartamos Banco de México.** Fundado en 1990 para otorgar créditos a los microempresarios a valor social, económico y humano a través del asesoramiento y orientación al cliente, la compañía se define a sí misma como una empresa social que ofrece oportunidades de desarrollo a microempresarios en zonas rurales y semi-urbanas en México.



Por empresa social, se refiere al triple objetivo de generar riqueza económica (para sus accionistas y clientes), social (para sus clientes, colaboradores y la comunidad) y humana (para sus clientes y colaboradores) (Memoria Anual, Compartamos, 2014). Los principales aspectos positivos de su posición competitiva son:

1. Experiencia probada en microfinanzas, Banco Compartamos mantiene una sólida posición en microfinanzas, cuenta con 24 años de experiencia y, desde el inicio, se ha enfocado en el otorgamiento de microcréditos para capital de trabajo.

2. Metodología de crédito propia. El banco es pionero en el crédito grupal; a lo largo de su historia, ha venido perfeccionando la metodología para desarrollar sus operaciones de manera más eficaz. No debe perderse de vista que, en su mayoría, los créditos otorgados por el banco, se destinan al capital de trabajo, por lo que, desde el momento en que el cliente recibe los recursos de su crédito, los pone a producir en su negocio y el tener que realizar el primer pago a la semana o bisemanal, de recibir el dinero, según se haya acordado en el contrato, le obliga a generar recursos desde el principio.

3. Pulverización de su cobertura y su cartera. Compartamos cuenta con una amplia cartera, que representa al 31 de diciembre de 2014 un total de \$18,961.6 millones de Pesos, atendiendo a un total de 2'573,961 clientes, que se encuentran en las 32 entidades federativas de la República, principalmente en las zonas rurales y semiurbanas. En México, aproximadamente el 95.2% de las empresas son micro y pequeñas empresas, estas empresas son de gran importancia para el país, ya que se estima que alrededor del 45.6% de los empleos del país son generados por ellas.

4. Calidad de cartera. Al 31 de diciembre de 2014 la cartera vencida reportada por el banco fue de 2.7%, cifra por debajo del promedio de la cartera de consumo del sector bancario en México que fue de 5.21%.



5. Servicio personalizado. El modelo de negocio del banco se caracteriza por ser intensivo en capital humano y al cierre de 2014, aproximadamente el 59.2% de sus colaboradores, tienen función de atención directa al cliente. Aproximadamente el 81.4% de los clientes de Compartamos renuevan su crédito; y no debe perderse de vista que la mayor parte de los clientes del banco son referidos por otros clientes.

6. Cobertura nacional. Con un total de 551 oficinas de servicio en las 32 entidades federativas de la República, las diversas alianzas para brindar atención, así como una robusta plataforma tecnológica, Compartamos mantiene una cercanía con sus clientes, aún cuando gran parte de ellos están ubicados en zonas rurales y semi urbanas, pueden elegir entre una gran variedad de bancos, cadenas comerciales y corresponsales bancarios para cobrar sus créditos y realizar sus liquidaciones.

7. Personal altamente capacitado. Compartamos considera que el servicio es un punto que lo distingue, por ello, cuando un colaborador se integra a su equipo, recibe un sólido entrenamiento en sus labores, pero también en la filosofía del banco, de tal forma que ésta sea compartida por todos los miembros de la empresa y se ponga en práctica por todos los colaboradores. (Memoria Anual, Compartamos, 2014).

**Crediamigo.** Creado en 1952 para reducir las desigualdades socio-económicas entre el noreste y las otras regiones del país, el Banco del Nordeste de Brasil S.A. se ha convertido en una de las mayores instituciones financieras de América Latina, orientada para el desarrollo regional. Su área de actuación engloba todos los estados del nordeste y la región norte de Minas Gerais y del Espírito Santo. Desde 1998 el banco comenzó a actuar en el área de microfinanzas, con el Crediamigo, programa inspirado en experiencias internacionales exitosas de “bancos sociales”, implantadas en países con características semejantes al Noreste brasileño. (Memoria Anual, Banco del Nordeste de Brasil, 2014).

### 3.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, como muestra. Los pasos para la elaboración de la MPC son los siguientes: (a) considerar a todos los competidores, (b) determinar los factores clave de éxito, y (c) los pesos y ponderaciones en la MPC tienen el mismo significado en la MEFE. Del mismo modo que se ha trabajado la MPC se deberá elaborar una MPR. Las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren, tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas (D'Alessio, 2008). Algunas otras indicaciones a tomar en cuenta para su elaboración son: (a) utilizar los mismos factores claves de éxito incluidos en la MPC, (b) los pesos asignados en la MPR deben ser los mismos que se utilizaron en la MPC, (c) los valores asignados a la organización en estudio deben ser los mismos que en la MPC, considerando un único criterio de calificación: fortaleza mayor, fortaleza menor, debilidad menor, o debilidad mayor, (d) es importante indicar en la matriz el país anfitrión de las organizaciones mencionadas, dado el ámbito internacional y la similitud de espacios geográficos a nivel global. (D'Alessio, 2013).

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se consideraron diez factores claves de éxito y comparó la CRAC Sipán y las empresas de la competencia como la CMAC Credinka, CMAC Piura y Financiera Edyficar. El puntaje total ponderado para la CRAC Sipán es de 1.88, según D'Alessio (2013) indicó que obtener bajos valores finales indica que la organización no cuenta con fortalezas que logren posicionarse adecuadamente en el sector y predominan las debilidades, lo que dificulta su éxito con relación a sus competidores. Esto ayuda a visualizar anticipadamente posibles estrategias a ser adoptadas. (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Matriz de Perfil Competitivo para CRAC Sipán*

	Factores Claves de Éxito	Peso (%)	CRAC Sipán		CRAC Credinka		CMAC Piura		Financiera Edyficar	
			Valor	Peso	valor	Peso	valor	Peso	valor	Peso
1	Créditos adaptados a los ciclos productivos y necesidades específicas de la Micro y Pequeña empresa.	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2	Tecnología de la información y crediticia	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3	Gestión de cartera crediticia	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4	Excelente gestión de recursos financieros y administrativos	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
5	Cartera de productos financieros innovadores para las micro y pequeñas empresas	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
6	Participación en el mercado de créditos y ahorros	0.2	1	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
7	Tasas de interés competitivas	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
8	Expansión nacional a través de red de agencias, agentes y cajeros	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2
9	Experiencia del personal y la plana gerencial en el sector	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
10	Bancarización de los clientes en zonas periféricas y rurales	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Total		1	1.8		3		3.75		3.55	

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

Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) debilidad mayor (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor (4) fortaleza mayor.

Para la construcción de la MPR se ha considerado a referentes internacionales como Crediamigo de Brasil, Compartamos Banco de México, Banco Fie de Bolivia. El valor obtenido por la CRAC Sipán es de 1.88, lo que indica que la CRAC Sipán deberá de plantear diferentes estrategias teniendo en cuenta las mejores prácticas de sus referentes en microfinanzas (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Matriz de Perfil Referencial (MPR) CRAC Sipán*

	Factores Claves de Éxito	Peso (%)	CRAC Sipán		Banco FIE		Compartamos Banco		Crediamigo	
			valor	Peso	valor	Peso	valor	Peso	valor	Peso
1	Créditos adaptados a los ciclos productivos y necesidades específicas de la Micro y Pequeña empresa.	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
2	Tecnología de la información y crediticia	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
3	Baja tasa de morosidad	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
4	Excelente gestión de recursos financieros y administrativos	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4
5	Carta de productos financieros innovadores para las micro y pequeñas empresas	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4
6	Participación en el mercado de créditos y ahorros	0.2	1	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
7	Tasas de interés competitivas	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15
8	Expansión nacional a través de red de agencias, agentes y cajeros	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2
9	Experiencia del personal y la plana gerencial en el sector	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
10	Bancarización de los clientes en zonas periféricas y rurales	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Total		1	1.88		3.9		3.6		3.65	

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

Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) debilidad mayor (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

### 3.6 Conclusiones

Las oportunidades para CRAC Sipán son: (a) más de 1'110,000 de mypes formales aún no bancarizadas, (b) posibilidad de ingresar a los distritos con crecimiento económico de Cajamarca, La Libertad y San Martín que no cuentan con acceso al sistema financiero, (c) crecimiento económico en sectores no atractivos para la banca comercial (agricultura y pesca) en Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y San Martín, (d) crecimiento de la demanda de soluciones financieras en campañas, para época escolar, fiestas patrias, navidad y campañas agroindustriales, (e) acceso a instituciones nacionales e internacionales para obtener financiamiento a menor costo, y (g) implementación de tecnologías de la información para mejorar los servicios financieros; sus principales amenazas son los fenómenos naturales y climatológicos así como el riesgo de sobreendeudamiento de los consumidores.

El valor 1.94 obtenido en la MEFE está por debajo del promedio que es 2.50 y muestra que responde de manera leve a las oportunidades y manejo de amenazas del sector. Las principales brechas son afrontar la competencia, con mayor patrimonio y mejores áreas comerciales, minimizar la exposición del riesgo que genera el sector agrícola y el posible sobre endeudamiento debido a la coyuntura económica.

Los factores críticos de éxito para la industria son: (1) créditos adaptados a los ciclos productivos y necesidades específicas de la Micro y Pequeña empresa, (2) tecnología de la información y crediticia, (3) baja tasa de morosidad, (4) excelente gestión de recursos financieros y administrativos, (5) cartera de productos financieros innovadores para las micro y pequeñas empresas, (6) participación en el mercado de créditos y ahorros, (7) tasas de interés competitivas, (8) expansión nacional a través de red de agencias, agentes y cajeros, (9) experiencia del personal y la plana gerencial en el sector, y (10) bancarización de los clientes en zonas periféricas y rurales.

La industria de las microfinanzas es atractiva, prueba de ello es el ingreso de la banca comercial y las integraciones que estas instituciones vienen realizando. El ratio de rendimiento sobre el patrimonio viene disminuyendo en los últimos años; sin embargo es rentable para aquellos que ya se encuentran posicionados.

Los principales competidores nacionales de la empresa CRAC Sipán son CMAC Piura y Financiera Edyficar, las cuales están mejor evaluadas en la MPC. Como principales referentes tiene a las empresas: Crediamigo (Brasil), Compartamos Banco (México) y Banco FIE (Bolivia).



## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realizó la evaluación del entorno interno de la CRAC Sipán, para ello se ha tenido en cuenta los recursos con que cuenta la entidad financiera que sirvió para realizar un diagnóstico de las fortalezas y debilidades ligadas al sector de cada área funcional que comprende su ciclo operativo. El diagnóstico proporciona información para el análisis de la Matriz MEFI, la misma que servirá para el desarrollo estratégico y adopción de su ventaja competitiva orientada hacia su crecimiento en el largo plazo.

La rentabilidad de una empresa se puede medir por el rendimiento que tiene el capital que se ha invertido en ella (utilidad/ capital invertido). Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus competidores cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas de la industria (Hill, 2005, p.6).

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se hace a través de las áreas funcionales las cuales integran el ciclo operativo de la organización (D'Alessio, 2008). El diagnóstico correcto de la organización depende en gran medida de la evaluación que se realice de los recursos con que cuenta la empresa. De esta forma, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente. El AMOFHIT consiste en el análisis de la Administración y gerencia (denotado por A), de Marketing y ventas (denotado por M), de Operaciones y logística (denotado por O), de Finanzas y contabilidad (denotado por F), de los Recursos humanos (denotado por H), de los Sistemas de información y comunicaciones (denotado por I) y, al final, de la Tecnología, la investigación y el desarrollo (denotado por T) (D'Alessio, 2013).

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

Iniciamos la evaluación de la administración y gerencia revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición (D'Alessio, 2008).

La CRAC Sipán está conformada en su organigrama estructural de manera jerárquica. El organigrama se puede observar en la Figura 13. La plana gerencial se encuentra en un constante cambio, debido al alto nivel de rotación del personal de negocios (Equilibrium, 2014). Ésta es una debilidad para la empresa.

Según D`alessio (2013), plantea una lista de verificación de preguntas a fin de determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio, y según entrevista realizada a Chávez Ruth, gerente de administración y finanzas de Caja Sipán mencionó que la empresa realiza un proceso formal de planeamiento estratégico que consideran un horizonte de 3 años. También que al inicio de cada año la empresa elabora un Plan Comercial que contiene las proyecciones de los principales indicadores como: saldo de cartera, desembolsos, ratios de morosidad, entre otros indicadores. Además que el Área de Riesgos permanentemente evalúa el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores y realiza seguimiento a su producción a fin de prever posibles riesgos e identificar nuevas oportunidades de mercado. Asimismo, que la estructura organizacional es del tipo funcional, lo que operativamente es correcto para el desempeño de cada área; no obstante, este tipo de estructura no es adecuada, debido a que los procesos son lentos y la comunicación entre las áreas se puede ver afectada; pues bajo este enfoque, cada área es responsable sólo por la parte del trabajo que le corresponde, siendo esto una debilidad para la empresa. La empresa cuenta con un manual de organización y funciones que conocen trabajadores en cuanto a la unidad de mando, el cual constituye un instrumento de gestión institucional que orienta a los trabajadores en la ejecución de funciones específicas, y responsabilidades. Finalmente, la motivación en los trabajadores es baja, debido a que no existe línea de carrera y los incentivos sólo se otorgan al área de negocios. Según expresaron los trabajadores, los sueldos, bonos e incentivos por productividad están por debajo del mercado.



A continuación se precisan las interrelaciones jerárquicas y funcionales internas y externas de los cargos con responsabilidad dentro de la organización:

1. **Alta Dirección.** Conformado por el Directorio, el cual aprueba y revisa periódicamente la estrategia, objetivos, lineamientos, políticas y procedimientos para la gestión integral de riesgos, y además por la Gerencia General, que planifica, organiza, dirige, coordina y controla las actividades del proceso de colocaciones, préstamos y captaciones de ahorro.
2. **Órganos Consultivos.** Conformado por el Comité de Auditoría, que administra y gestiona la unidad de Auditoría Interna, promoviendo la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la empresa, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados, mediante la ejecución de acciones y actividades de control, para contribuir con el logro y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Además, el Comité de Riesgos, que se encarga de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de administración y gestión integral de riesgos y se encarga de la identificación y administración de los riesgos que enfrenta la CAJA SIPÁN S.A. Asimismo, El Comité de Mora, que se encarga de monitorear los resultados de colocaciones e índices de mora por agencias. El Comité de activos y pasivos, que se encarga de monitorear el progreso de las metas tanto de productos activos como pasivos. Y finalmente, por el Comité de Gerencia, que se encarga de verificar las propuestas de créditos pendientes de aprobación, para determinar los lineamientos y excepciones correspondientes, según su nivel de autonomía.
3. **Órganos de control.** Conformado por la Unidad de Auditoría Interna, la cual se encarga de monitorear todas las operaciones por área de Caja Sipán, cumpliendo los lineamientos establecidos de la organización.

Además de la Unidad de Oficialía de Cumplimiento de lavado de activos, que evalúa permanentemente el funcionamiento del Sistema de Prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, implantado en la Caja Sipán, a fin de estar en la capacidad de atender, en el plazo que les requieran, las solicitudes de información o de ampliación de información de la UIF u otra autoridad competente conforme a Ley, y finalmente la Unidad de Oficialía de Cumplimiento Normativo, que monitorea y evaluar el adecuado cumplimiento de la normativa que le sea aplicable a la Caja, tanto interna como externa, así como la toma de medidas correctivas en caso de presentarse fallas en dicha función.

4. Órganos de asesoramiento. Conformado por la Unidad de Riesgos, que evalúa y monitorea los posibles riesgos a encontrar dentro de la organización. Asimismo, por el Área de Asesoría Legal y Contrato, que se encarga de prestar asesoramiento legal a la institución y en general a todas las áreas que la soliciten en materia y aspectos de orden jurídico relacionados con el desarrollo de las operaciones y actividades que involucre o afecten las operaciones de la institución .
5. Órganos de apoyo. Formado por la Unidad de Oficialía de Atención al Usuario, la cual vela por la implementación y cumplimiento de las políticas y procedimientos que apruebe el directorio en materia de protección al consumidor, transparencia de información y disposiciones referidas a la contratación con los usuarios. Asimismo, por el Área de Recuperaciones de Créditos, la cual es responsable de planificar, administrar, asignar, gestionar, negociar, controlar y dar seguimiento a todas aquellas acciones, estrategias, tácticas para la recuperación de la cartera vencida, y/o castigada. El Área de Tecnología de Información y Organización y Métodos, proporcionando servicios de información y comunicaciones de forma continua a las distintas unidades y niveles de la organización.

La División de Desarrollo de Sistemas de Información, desarrolla, incorpora e implementa sistemas de información que requiere la Caja Sipán para su óptima operación, administración y gestión, y finalmente la División de Producción y Soporte, que vela por la correcta operatividad de la plataforma tecnológica de la Caja Sipán (hardware, software, redes: voz, datos y telefonía y comunicaciones). (CRAC Sipán, 2014 e).

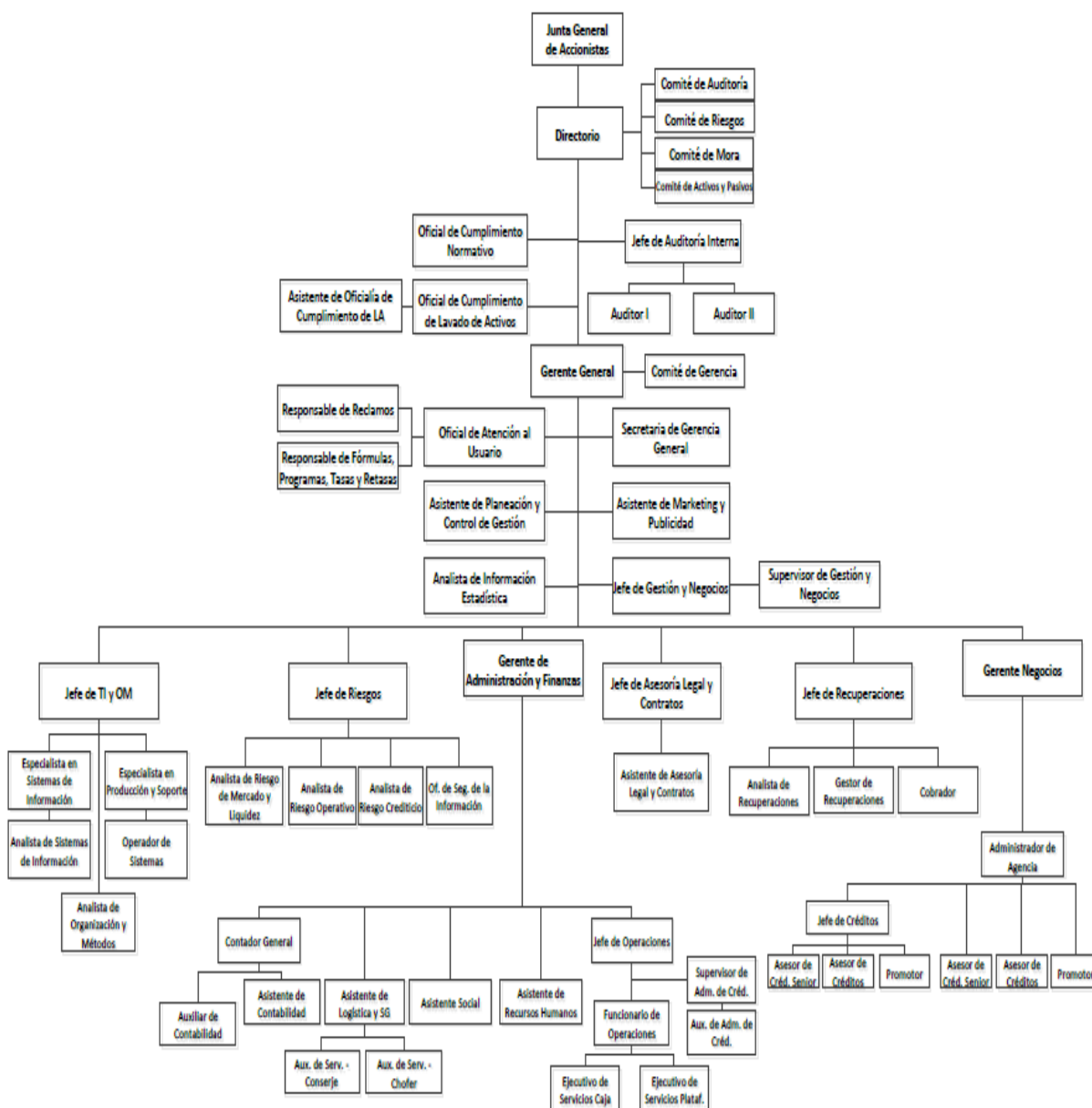


Figura 13. Organigrama funcional.

Tomado del "Directorio N°022-2014", por CRAC Sipán, 2014. Chiclayo. Perú: Autor

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

D'Alessio (2008) indicó que el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

D'Alessio (2013) indicó una lista de verificación de preguntas las cuales fueron aplicadas al área de marketing y ayudaron a determinar las fortalezas y debilidades, según entrevista realizada a Carlos Fernández, encargado del área de marketing de Caja Sipán mencionó que “la organización no está bien posicionada, es deficiente sobre todo por falta de presupuesto para actividades básicas. La empresa no posee gerencia de marketing y sus políticas no son adecuadas a la realidad del mercado, pero cuenta con una organización eficaz de ventas”. “La empresa no contrata investigaciones de mercados ni tiene asignado presupuesto para publicidad ni evaluaciones de servicios posventa”. En una encuesta realizada por el área de marketing para medir la satisfacción de los servicios incluyendo productos financieros se obtuvo que el 56,8% de los clientes encuestados se encuentra satisfecho, el 16,2% muy satisfecho, no sabe/no opina 13,5% y regularmente satisfecho 13,5%”. “Los precios de los productos o servicios son adecuados ya que el tarifario de Caja Sipán es competitivo porque tiene en cuenta los precios del mercado”. “Los clientes y consumidores no son considerados leales, ya que la competencia ofrece menores requisitos”.

Asimismo, señaló que el crecimiento de participación de mercado es bajo, porque cada mes se consigue solo 15 clientes nuevos, y que en promedio se cuenta con 50 asesores de crédito. El problema es explicado por muchos factores, principalmente por la mayor competencia, quienes realizan inversiones en campañas de publicidad atractivas, además desarrollan políticas de incentivo que motivan a su personal.

En cuanto a promociones, la CRAC Sipán no realiza campañas de publicidad, sólo trabaja en base a folletos de los productos ofertados. La oferta de la empresa financiera CRAC Sipán está básicamente compuesta por el ofrecimiento de productos financieros tanto para el ahorro como para el crédito. Entre los productos financieros ofrecidos por la Caja (ver Tabla 24), los depósitos realizados por los clientes tienen un nivel alto de concentración en el sector agrícola, lo cual influyó negativamente en los niveles de los fondos que posee la empresa, considerándose una debilidad.

Al 2014 la participación de mercado respecto a las cajas rurales en créditos directos fue de 2.66 %, en depósitos tuvo una participación de 3.21 % con respecto al año en el 2013, fue de 1.95 % en créditos directos y 2.44 % en depósitos” (SBS, 2014).

Tabla 24

*Principales Productos Financieros Ofrecidos por la CRAC*

Ahorros	Créditos	
Ahorro tradicional	Convenio	Vive mejor
Ahorros orden de pago	Personales	Mi
Cuentas a plazo	Comerciales	vivienda
Cuentas CTS	Pymes	Diario
	Agropecuarios	Crediahorro

*Nota.* Tomado de “Tabla Principales productos financieros ofrecidos por la CRAC”. Recuperado de: <http://www.cajaSipán.com.pe/creditos.php>

La composición de la cartera al 2014 para CRAC Sipán, obtuvo un crecimiento en la cartera Pyme de S/11,1 millones, representando el 59% del total de las colocaciones. Asimismo con respecto a los productos agrícolas crecieron en S/ 500 mil con el 12%, sin embargo, para la cartera de créditos Consumo se obtuvo una disminución de S/ 1.3 millones (ver Figura 14).

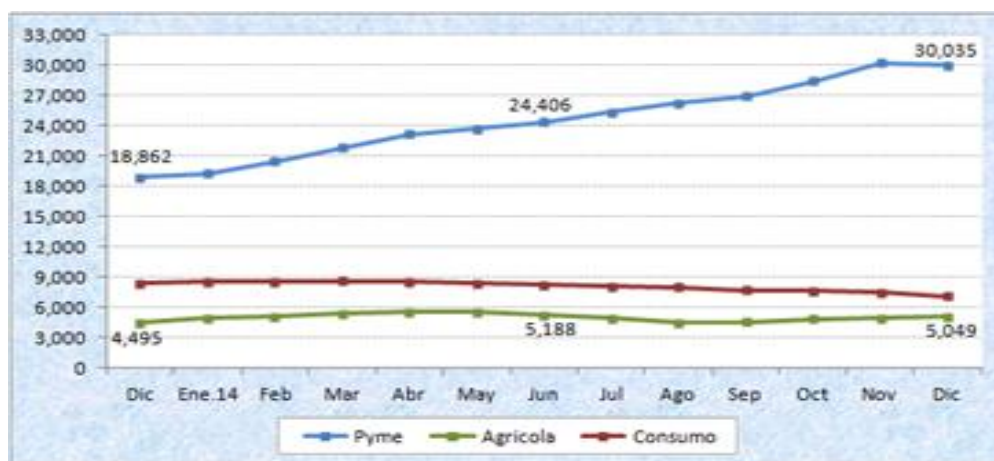


Figura 14. Crecimiento de cartera crediticia (saldo de cartera por producto), fin de periodo, 2013-2014. Tomado de “Informe Gerencial IV Trimestre”, por CRAC Sipán, 2014. Chiclayo, Perú.

Los Créditos Directos de Caja Sipán al 31 de diciembre del 2014, sumaron un total de S/. 42,384 millones, presenta un crecimiento de 28.2%, equivalente a S/. 9,321 mil comparado con los resultados de diciembre 2013. Los Productos en su evolución mostraron el siguiente comportamiento (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Cartera de Colocaciones por Producto de CRAC Sipán 2010-2014*

Producto	dic-10	(%)	dic-11	(%)	dic-12	(%)	dic-13	(%)	dic-14	(%)
Agrícola	5'960,452	21	5'882,496	20	6'322,018	20	4'495,450	14	5'049,024	12
Pyme	15'428,544	53	13'476,937	51	15'974,239	51	18'896,582	57	30'069,832	71
Consumo	7'245,379	25	7'578,396	28	8'778,641	28	8'717,632	26	7'143,233	17
C fianza	190,595	1	172,328	1	109,554	0	909,227	3	86,843	0
Hipotecario	72,608	0.3	61,660	0.2	49,790	0.2	44,026	0.1	35,805	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>28'897,578</b>	<b>100</b>	<b>27'171,817</b>	<b>100</b>	<b>31'234,243</b>	<b>100</b>	<b>33'062,917</b>	<b>100</b>	<b>42'384,737</b>	<b>100</b>

Nota. Tomado de «Memoria Anual 2014», 2014, por la CRAC Sipán. Recuperado de <http://www.cajasipan.com.pe/documentos/MEMORIA2014.pdf>

En línea con la estrategia de la empresa durante el 2014, el mayor crecimiento se registró en la cartera PYME 59%, aún cuando en paralelo se implementaron pautas crediticias para la mejora de calidad de cartera, el seguimiento de los resultados y la focalización en conseguir administradores idóneos para las agencias.

Le sigue la cartera agrícola 12%. El crecimiento de la cartera Pyme tuvo que compensar la caída del 11% de la cartera de consumo, esencialmente constituida por el producto descuento por planilla que no forma parte del foco del crecimiento de la Caja, debido a la competencia bancaria que ofrece mayores montos, plazos y menores tasas y por ende configura un mayor riesgo de sobre endeudamiento en el mediano plazo (Memoria Anual CRAC Sipán, 2014). Con respecto a las captaciones el producto de mayor participación es el Plazo fijo, continuando las cuentas de ahorros, CTS y Cuenta Corriente, cerrando en diciembre 2014, con una captación total de S/52'212,018 (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Participación de Depósitos CRAC Sipán -2014*

Consolidado	Marzo	Junio	Septiembre	Diciembre
Ahorros	5'764,415	5'323,804	5'369,143	5'855,767
Orden de pago	887,010	705,518	546,122	577,677
CTS	8'687,851	10'656,516	10'453,922	11'008,761
Plazo fijo	31'109,763	33'432,165	32'331,764	34'769,814
<b>Total</b>	<b>46'449,040</b>	<b>50'118,003</b>	<b>48'700,950</b>	<b>52'212,018</b>

*Nota.* Tomado de “Informe Trimestral”, CRAC Sipán, 2014, Chiclayo. Perú: Autor

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

“El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad” (D’Alessio, 2013, p.178). CRAC Sipán posee una moderna infraestructura en su oficina principal (Chiclayo), cuenta con local propio, igual que la Agencia de Jaén. Asimismo, comparte dos oficinas con el Banco de la Nación gracias a un acuerdo de cooperación: Agencia Nueva Cajamarca (Moyobamba – San Martín) y Agencia Soritor (Moyobamba – San Martín), cabe mencionar que todas sus agencias se encuentran interconectadas para ofrecer un buen servicio en cualquiera de sus oficinas a los clientes que deseen realizar cualquiera de las transacciones financieras que haya contratado.



*En el proceso crediticio.* El asesor de créditos es responsable de evaluar al cliente y determinar su calificación para otorgamiento del crédito por parte de la Caja y registra en el sistema toda la información necesaria con respecto al crédito que proponga. En primera instancia, el Comité de Créditos es responsable de la pre aprobación del crédito, previo al envío de la propuesta a los niveles de autonomía según corresponda ,tales como el Jefe Regional, Administrador de Agencia, Gerente de Negocios y/o Directorio los cuales son los responsables de evaluar la viabilidad y conveniencia de la aprobación de la operación, debiendo registrar su decisión en el sistema. Aquellos créditos mayores a S/25,000 debe pasar por el área de riesgos, que es responsable de evaluar el expediente del crédito propuesto y emitir su opinión correspondiente. Según corresponda, el asesor de créditos debe regularizar las observaciones que emita el Jefe de Riesgos e informándole de su regularización para que actualice su opinión en el sistema. Cuando un crédito es aprobado por los niveles de autonomía que correspondan, el Jefe de Asesoría Legal es responsable de la elaboración y envío al asesor de créditos de los contratos correspondientes para la formalización de la operación. Aprobado un crédito, el administrador de agencia es responsable de enviar el expediente correspondiente al área de operaciones para firmar la documentación respectiva y el desembolso del crédito, y el cliente pueda retirar el efectivo en ventanilla (CRAC Sipán, 2014 f).

Las modalidades de créditos que se otorgan, son:

1. Según desembolso, son los créditos directos que implican un desembolso de efectivo, o la disponibilidad del mismo mediante una línea de crédito y los créditos indirectos que son operación crediticia que no implica desembolso de efectivo, fundamentalmente implica respaldo ante un tercero, como la Carta Fianza.
2. De acuerdo al plazo, pueden ser a corto plazo, cuando el plazo de recupero es menor o igual a 1 año y largo plazo, cuando el plazo es mayor a 12.

3. De acuerdo al destino del crédito, pueden ser capital de trabajo, activo fijo, consumo y vivienda.
4. Por tipo de documentos representativos de créditos, pueden ser pagares, descuento de letras y carta fianza.
5. Por tipo de operación, sólo para clientes nuevos, es aquel donde se realiza la primera transacción en cualquiera de los productos crediticios que ofrece la Caja, generando un crédito nuevo o clientes recurrentes, son aquellos clientes al que se le otorgó un crédito posterior a la primera operación, pudiendo estar cancelada.

Con respecto a la recuperación de los créditos, los asesores de negocios se harán responsables del seguimiento y cobranza de aquellos clientes que tengan hasta 45 días de atraso. Transcurridos los 45 días de atraso, el área de recuperaciones, será la encargada de esta gestión de cobranza clientes con créditos hasta los 45 días de atraso al cierre de mes. A partir de 120 días el seguimiento y recuperación de créditos estará a cargo del área legal, y trascurrido 180 días provisiona el total de la cartera de crédito (CRAC Sipán, 2014 f).

**Gestión de Riesgo Operativo.** En el marco de la Resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros N° 006-2002 para la administración de riesgo operativo, la Caja ha elaborado una metodología para identificar, cuantificar y hacer seguimiento a los posibles riesgos de operación y por ende a la ocurrencia de pérdidas potenciales resultantes de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, error humano o eventos externos, siendo el área de auditoría interna la encargada de evaluar dichos procedimientos. La unidad de riesgos mantiene una persona encargada del análisis y seguimiento del riesgo operacional de la Caja, siendo el encargado de dicha unidad el responsable de informar al Directorio y áreas involucradas. En el primer trimestre de 2013, se identificó un caso de fraude en la Agencia de Jaén, por un monto equivalente a S/.386, 400 soles.

El fraude se debió al otorgamiento de desembolsos con documentos falsos, el mismo pudo ser posible debido a que dichos desembolsos se dieron en zonas muy alejadas de la Agencia, exhibiendo la baja calidad de los procesos de revisión y monitoreo post-desembolso de los créditos otorgados. (Equilibrium, 2014).

**Gestión de Riesgo Crediticio.** La CRAC Sipán ha realizado esfuerzos en mejorar la administración del riesgo crediticio por medio del desarrollo de un Manual de Gestión de Riesgo Crediticio que contenga objetivos, responsabilidades, políticas específicas para la evaluación y seguimiento del riesgo crediticos, además de la metodología y herramientas para la medición de este riesgo. Sin embargo, dichos esfuerzos no se han materializado en una prevención o mitigación del riesgo. Por el contrario, se aprecia que no existe una metodología uniformizada para la evaluación del riesgo de crédito, esto por la alta rotación en los asesores de negocio que sufre la Institución. Asimismo, se presenta cierto grado de deficiencia en el control interno de los expedientes de créditos y en el cálculo de sobreendeudamiento al momento de analizar las propuestas de crédito (Equilibrium, 2014).

Se ha observado en relación al proceso de evaluación de crédito que aproximadamente el 20% de los desembolsos son excepciones, siendo una cifra bastante alta, por lo cual, el Manual de Gestión de Riesgo Crediticio debería ser reformulado e incorporar las mismas de ser necesario. Adicionalmente, el proceso de evaluación de créditos viene presentando laxos controles y no se rige bajo lo estipulado en el Manual de Gestión de Riesgo. Otra deficiencia en el proceso es la injerencia de la Unidad de Riesgo a partir de créditos por encima de S/.25,000, umbral que es considerando alto ya que se aleja de la naturaleza de los créditos que otorga principalmente la Entidad (préstamos mediana y pequeña empresa), considerando que el crédito promedio alcanza los S/.5,369 a diciembre 2013 (Equilibrium, 2014).

El área de Logística depende de la Gerencia de Administración y Finanzas, realiza actividades relacionadas con el control de activos fijos y de costos tiene un asistente de logística y servicios generales responsable de revisar y controlar los procesos productivos. En cuanto a los *re-layouts* se aplican sólo para aperturas de nuevas agencias. No se cuenta con equipo humano de operaciones, las labores son realizadas por el área de logística.

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

El cuarto rubro que debe cubrir la auditoría interna es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten. (D'Alessio, 2013, p.179).

Análisis de Estado de Situación Financiera Comparado al 31 de diciembre de 2015  
(ver Tabla 27).

1. Activo. Según el informe del IV trimestre de CRAC Sipán, al realizar el análisis de los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2015, se puede observar que el activo asciende a S/. 64 '535,000 mostrando un incremento de 2.91 % respecto a diciembre 2014, es decir, es mayor en S/ 1 '825,000. En la estructura del activo se puede observar que los rubros principales son: el disponible y el de cartera de créditos, los cuales poseen una mayor participación dentro de la composición del activo en el Estado de Situación Financiera. La participación del disponible del total del activo es de 27.10 %, con un saldo de S/ 17 '489,000 presentando un aumento de 10.07 % el cual asciende en S/ 1'601,000, respecto a diciembre del 2014. El rubro cartera de créditos representa el 60.86 % del activo con un total de S/. 39'274,000 mostrando un incremento de 0.91 % respecto a diciembre 2014, es decir, es mayor en S/ 355,000.

2. Pasivo. Al cierre del 2014, el pasivo alcanzó la suma de S/. 56 '716,000 con una participación de 87.88 % del total de pasivo y patrimonio aumentando en S/. 1 '843,000, respecto a diciembre 2014. El rubro obligaciones con el público participa del total del pasivo con el 84.10 % con un saldo de S/ 54' 274,000, mostrando un incremento de S/. 2 '061,000, con respecto a diciembre 2014, es decir, es mayor en 3.95%.
3. Patrimonio. Al 31 de diciembre 2015 alcanzó la suma de S/. 7'819,000 representando el 12.12 % del total pasivo y patrimonio, mostrando una disminución respecto a diciembre 2014 de S/. -18,000 es decir, es menor en 0.23 % (Memoria Anual CRAC Sipán, 2015).

Tabla 27

*Estado de Situación Financiera Comparado Diciembre de 2015(en Millones de Soles)*

Activo	31.12.2015		31.12.2014		Variación
	Saldo	%	Saldo	%	%
Disponible	17,489	27.10	15,888	25.34	10.07
Inversiones netas de provisiones	945	1.47	1,880	3.00	-49.71
Créditos netos de provisiones y de ingresos no devengados	39,274	60.86	38,919	62.06	0.91
Cuentas por cobrar netas de provisiones	90	0.14	100	0.16	-10.12
Rendimientos por cobrar	878	1.36	1,061	1.69	-17.29
Bienes realizables, recibidos en pago y adjudicados netos	373	0.58	47	0.07	695.15
Inmueble, mobiliario y equipo neto	2,331	3.61	2,212	3.53	5.41
Otros activos	3,155	4.89	2,603	4.15	21.21
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>64,535</b>	<b>100</b>	<b>62,710</b>	<b>100</b>	<b>2.91</b>
<b>PASIVO</b>					
Obligaciones con el público	54,274	84.10	52,213	83.26	3.95
Adeudos y obligaciones financieras	29	0.04	31	0.05	-7.56
Cuentas por pagar	791	1.23	886	1.41	-10.80
Intereses y otros gastos por pagar	1,196	1.85	1,351	2.15	-11.42
Otros pasivos	427	0.66	392	0.62	8.97
Provisiones	0	0.00	1	0.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>56,716</b>	<b>87.88</b>	<b>54,874</b>	<b>87.50</b>	<b>3.36</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	9,579	14.84	9,579	15.27	0.00
Capital Adicional	1,159	1.80	68	0.11	1609.41
Reservas	620	0.96	620	0.99	0.00
Ajustes Al Patrimonio	0	0.00	0	0.00	
Resultados Acumulados	-2,429	-3.76	-1,372	-2.19	77.09
Resultado Neto Del Ejercicio	-1,109	-1.72	-1,058	-1.69	4.81
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>64,535</b>	<b>100</b>	<b>62,710</b>	<b>100</b>	<b>2.91</b>

*Nota.* Adaptado de “Informe Cuarto Trimestre”, Caja Sipán, 2015, Chiclayo. Perú: Autor

Análisis de Estado de Resultados Comparado al 31 de diciembre de 2015 (ver Tabla28):

1. Ingresos por intereses. Al cierre de 2015 los ingresos por intereses fueron de S/. 13'395,000, mostrando un incremento de 13.65%, respecto al año 2014 lo que representó S/ 1'608,000 más. Los ingresos por intereses de cartera de créditos directos fueron el principal componente en este rubro con un saldo de S/12'935,000.
2. Gastos por intereses. Los gastos por intereses ascienden a S/. 2 '814,000, detrayendo el 21 % de los ingresos. Es mayor en 0.004 % respecto a los obtenidos al 31 diciembre 2014 periodo en que ascendieron a S/ 2 '813,000. Las obligaciones con el público es el de mayor participación en este rubro con un saldo de S/2'539,000.
3. Margen financiero bruto. El margen financiero bruto obtenido al cierre del cuarto trimestre 2014 es de S/. 10'580,000 con una participación del 79 %. Este margen es mayor al obtenido al 31 diciembre 2014 en S/ 1'607,000 en que ascendió a S/ 8 '973,000.
4. Provisiones. Las provisiones al 31 de diciembre 2014 ascendieron a S/. 2'736,000, con una participación del 20 % de los ingresos siendo mayor en S/ 519,000 a los obtenidos en el 2014 en que participó con 18.81%.
5. Gastos de administración. Los gastos de administración al 31 de diciembre 2015 ascienden a S/. 9 '632,000 y detraen un 72 % de los ingresos. Dicho importe es superior al obtenido al 31 de diciembre 2014 en S/ 1 '556,000.
6. Margen operacional neto. El margen operacional neto alcanzado al cuarto trimestre 2015 es de - S/ 1 '982,000, mostrando una disminución de S/. 740,000 respecto al año 2014 en que dicho margen fue de - S/1 '242,000.

7. Resultados económicos. El resultado neto del ejercicio obtenido al 31 de diciembre 2015 es de - S/1 '109,000, menor al obtenido al 31 de diciembre 2014 que fue de - S/ 1 '058,000 (Memoria Anual CRAC Sipán, 2015).

La CRAC Sipán presenta niveles de solvencia superiores al sector de CRAC reflejados en el ratio de capital global (ver Tabla 29). Las colocaciones de créditos tuvieron tendencia positiva lo que se complementó con el nivel de liquidez por encima del sector de las cajas rurales, pero el elevado nivel de liquidez es un indicador que la Caja Sipán no tiene la capacidad de colocar créditos, siendo esta una debilidad.

Tabla 28

*Estado de Resultados Comparado a Diciembre de 2015 (en Millones de Soles)*

RUBRO	31.12.15		31.12.14		VARIACION
	Saldo	%	Saldo	%	%
Ingresos Financieros	13 395	100%	11 787	100%	13.64%
Gastos financieros	2 814	21%	2 813	23.87%	0.04%
Margen financiero bruto	10 580	79%	8 973	76.13%	17.91%
Provisiones para créditos directos	2 736	20%	2 217	18.81%	23.41%
Margen financiero neto	7 844	59%	6 756	57.32%	16.10%
Ingresos por servicios financieros	25	0%	148	1.25%	-82.86%
Gastos por servicios financieros	219	2%	69	0.59%	215.78%
Margen operacional	7 650	57%	6 835	57.99%	11.93%
Gastos administrativos	9 632	72%	8 076	68.52%	19.27%
Margen operacional neto	( 1 982)	-15%	( 1 242)	-10.53%	59.65%
Provisiones, depreciación y amortización	475	4%	324	2.75%	46.61%
Otros ingresos y gastos	1 010	8%	87	0.73%	1067.67%
Resultado antes del impuesto a la renta	( 1 447)	-11%	( 1 479)	-12.55%	-2.17%
Impuesto a la renta	( 339)	-3%	( 422)	-3.58%	-19.69%
Resultado neto del ejercicio	( 1 109)	-8%	( 1 058)	-8.97%	4.81%

*Nota.* Adaptado de “Informe Cuarto Trimestre”, por Caja Sipán, 2015, Chiclayo. Perú: Autor

Para el análisis financiero se considerarán los siguientes indicadores: (a) rentabilidad, (b) liquidez, (c) solvencia y (d) calidad de activos.



El nivel de retorno de la inversión para los accionistas se mide por el indicador ROE, y la capacidad de generar rentabilidad productora de la gestión de los activos se mide por el ROA, como se puede apreciar en la Tabla 29 y en términos de rentabilidad patrimonial, la Caja Sipán obtuvo a Diciembre del 2015 un ROE de -14.32 %, nivel inferior al ROE obtenido por las Cajas Rurales que en su conjunto fue -9.67 %. En términos de rentabilidad del activo, Caja Sipán obtuvo a Diciembre del 2015 un ROA de -1.76 %, nivel inferior al ROA de las Cajas Rurales: -1.20 %. La Solvencia mide nivel de apalancamiento o endeudamiento financiero, también es definida como es la capacidad de las instituciones financieras para atender sus eventualidades y obligaciones sin que se afecte su patrimonio (SBS, 2015). Para la Caja Sipán el nivel de solvencia (pasivo total / capital social y Reservas), alcanzó un nivel de 5.56 veces. En el sistema de Cajas Rurales el mismo indicador alcanzó 4.46 veces. Los niveles de liquidez de Caja Sipán se mantienen elevados, tanto en moneda nacional como en moneda extranjera. Al 31 de diciembre del 2015, Caja Sipán registra un ratio de liquidez en moneda nacional de 50.95 % superior al mínimo requerido del 8 % y al ratio de liquidez de las Cajas Rurales que registraron un 34.32 %. Con relación a la liquidez en moneda extranjera, Caja Sipán alcanzó a diciembre 2014 un nivel de liquidez de 116.24 %, las Cajas Rurales alcanzaron el 119.82 %. Ambos niveles muy superiores al valor mínimo requerido del 20 %.(Memoria Anual CRAC Sipán, 2015).

La Calidad de activos es medida por índice de morosidad. La morosidad de CRAC Sipán alcanzó un nivel de 7.79 % a diciembre 2015. El promedio de las Cajas a dicha fecha alcanzaron el 9.24% con tendencia creciente. El índice de alto riesgo de CRAC Sipán alcanzó 8.36 % a diciembre 2015, en la misma fecha las Cajas Rurales alcanzaron un índice promedio de 10.99 %, con tendencia creciente.

La cobertura de provisiones de la cartera atrasada en diciembre 2015 fue 109.77 %.

A dicha fecha las Cajas Rurales tuvieron una cobertura de provisiones de la cartera atrasada de 106.36%. (Memoria Anual CRAC Sipán, 2015).

Tabla 29

*Indicadores Financieros de CRAC Sipán, 2015.*

Ratios	Valor
Solvencia	
Ratio de Capital Global	13.41
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	5.56
Calidad de activos*	
Créditos Atrasados / Créditos Directos (%)	7.79
Créditos Atrasados M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	7.69
Créditos Atrasados M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	58.21
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	106.38
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	8.36
Eficiencia y gestión	
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	23.04
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	96.62
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	24.17
Créditos Directos / Empleados (Miles S/.)	362
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	7,187
Depósitos/ Créditos Directos (%)	125.85
Rentabilidad	
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	-14.32
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	-1.76
Liquidez	
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	50.95
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	116.24
Adeudos / Pasivo Total (%)	0.05
Posición en moneda extranjera	
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	10.86

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2015.

Recuperado de:

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

**Análisis vertical y horizontal.** Los estados de resultados comparados de la Caja Sipán S.A del 2009 a al 2015 como se muestra en las Tablas 30 y 31 indican que: los ingresos financieros aumentaron en 17% en seis años, pasaron de S/.11´417, 000, en el año 2009, a S/.13´395, 000 en el 2015; pero los gastos administrativos se incrementaron en 63%, pasaron de S/.5´896,000 en el año 2009, a S/.9´ 632,000 al 2015. La provisión de cobranza dudosa también se incrementó en 162%, pasaron de S/1´045,000 en el año 2009, a S/2´736,00 al 2015. La utilidad neta disminuyó en 198% entre el año 2009 cuando era de S/. 1´135,000 y el año 2015 cuando obtuvo una pérdida de S/.1´109,000.

Tabla 30

*Estado de Resultados Comparado de la Caja Sipán S.A (en Millones de Soles)*

	2015	2014	2 013	2012	2011	2010	2009
Ingresos Financieros	13,395	11,787	10,324	10, 639	9,451	11,802	11,417
Gastos Financieros	2,814	2,813	2,517	2,254	2,446	2,941	2,584
Margen Financiero Bruto	10,580	8,973	7,807	8,385	7,005	8,860	8,833
Provisiones para incobrabilidad de créditos	2,736	2,217	938	1,031	646	2,097	1,045
Margen financiero neto	7,844	6,756	6,869	7,354	6,359	6,764	7,788
Ingresos por servicios financieros	25	148	167	184	184	225	89
Gastos por servicios financieros	219	69	107	94	46	51	46
Margen Operacional	7,650	6,835	6,929	7,444	6,496	6,938	7,832
Gastos Administrativos	9,632	8,076	7,350	6,968	6,086	6,340	5,896
Margen Operacional Neto	-1,982	-1,242	-421	475	410	598	1,936
Provisiones, Depreciación y Amortización	475	324	397	1,613	646	472	424
Otros Ingresos y Gastos	1,010	87	-1,142	1,372	428	468	272
Utilidad (Pérdida) antes de participaciones e impuesto a la renta	-1,447	-1,479	-1,960	235	192	594	1,783
Utilidad (Pérdida) Neta	-1,109	-1,058	-1,960	115	63	355	1,135

*Nota:* Tomado de: “Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas”, por Banco Central de reserva del Perú, 2015. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>.

Tabla 31

*Estado de Resultados Caja Sipán S.A.- Análisis Horizontal 2009-2015*

Concepto	2015/2014	2014/13	2013/12	2012/11	2011/10	2010/09	Variación 2015- 2009
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Ingresos Financieros	14	14	-3	13	-20	3	17
Gastos Financieros	0.04	12	12	-8	-17	14	9
Margen Financiero Bruto	18	15	-7	20	-21	0.3	20
Provisiones para incobrabilidad de créditos	23	136	-9	60	-69	101	162
Margen financiero neto	16	-2	-7	16	-6	-13	1
Ingresos por servicios financieros	-83	-11	-9	0	-18	153	-72
Gastos por servicios financieros	217	-36	14	104	-10	11	376
Margen Operacional	12	-1	-7	15	-6	-11	-2
Gastos Administrativos	19	10	5	14	-4	8	63
Margen Operacional Neto	60	195	-189	16	-31	-69	-202
Provisiones, Depreciación y Amortización	47	-18	-75	150	37	11	12
Otros Ingresos y Gastos	1061	-108	-183	221	-9	72	271
Utilidad (Pérdida) antes de participaciones e impuesto a la renta	-2	-25	-934	22	-68	-67	-181
Utilidad (Pérdida) Neta	5	-46	-1804	83	-82	-69	-198

*Nota.* Adaptado de "Informe Cuarto Trimestre", por Caja Sipán, 2015, Chiclayo. Perú: Autor

Del análisis vertical de los estados financieros de la CRC Sipán S.A (ver Tabla 32) se obtuvo una rentabilidad negativa del 8 % en la relación de la utilidad neta entre las ventas, esto se explica por qué los gastos administrativos en el 2009 representaban el 52% del total de los ingresos, pero al 2015 constituyen el 72%, mostrando un incremento del 20%, constituyendo la principal debilidad por ineficiente manejo de sus recursos. La provisión de cobranza dudosa también se ha incrementado del 9 % al 20 % debido principalmente a las deficiente análisis de los créditos, finalmente la variación del gasto financiero fue del 23% al 21%.

Tabla 32

*Estado de Resultados Caja Sipán S.A -Análisis Vertical 2009-2015*

Concepto	2015(%)	2014(%)	2013(%)	2012(%)	2011(%)	2010(%)	2009(%)
Ingresos Financieros	100	100	100	100	100	100	100
Gastos Financieros	21	24	24	21	26	25	23
Margen Financiero Bruto	79	76	76	79	74	75	77
Provisiones para incobrabilidad de créditos	20	19	9	10	7	18	9
Margen financiero neto	59	57	67	69	67	57	68
Ingresos por servicios financieros	0.2	1	2	2	2	2	1
Gastos por servicios financieros	2	1	1	1	0.5	0.4	0.4
Margen Operacional	57	58	67	70	69	59	69
Gastos Administrativos	72	69	71	65	64	54	52
Margen Operacional Neto	-15	-11	-4	4	4	5	17
Provisiones, Depreciación y Amortización	4	3	4	15	7	4	4
Otros Ingresos y Gastos	8	1	-11	13	5	4	2
Utilidad (Pérdida) antes de participaciones e impuesto a la renta	-11	-13	-19	2	2	5	16
Utilidad (Pérdida) Neta	-8	-9	-19	1	1	3	10

*Nota.* Adaptado de “Informe Cuarto Trimestre”, por Caja Sipán, 2015, Chiclayo. Perú: Autor

**Eficiencia y Gestión.** Estos indicadores para la Caja Sipán muestran deficiencias operativas que tiene que superar. El indicador de gastos administrativos / créditos directos e indirectos, alcanzó en diciembre 2015 el 23.04 %, a dicha fecha las Cajas Rurales muestran un indicador de 12.36 %. El indicador de depósitos / créditos directos alcanzó el 125.85% a diciembre 2015, el mismo indicador alcanzó el 105.67 % en el caso de las Cajas Rurales. La productividad medida como créditos directos / número de Empleados fue de S/. 362 mil a diciembre 2015 en la Caja Sipán, este indicador alcanzó los 374 mil en el sistema de Cajas Rurales (Memoria Anual CRAC Sipán, 2015).

Dentro del plan de contingencia, la Caja ha determinado estrategias y procedimientos para administrar una eventual falta de liquidez, las mismas que se precisan a continuación:

1. Inversión en instrumentos financieros (cuentas a plazos, CBME, etc.), con la finalidad de mantener un disponible de rápida liquidez mayor o igual al 15% del total activo.
2. Desembolsos de créditos ejecutados de acuerdo a disponibilidad, controlado mediante un cronograma de desembolsos previamente definido por la Gerencia de Negocios y Administradores de Agencia, el mismo que será alcanzado en forma diaria.
3. Desarrollar políticas que conlleven a mantener la lealtad de los ahorristas, siguiendo con campañas promocionales de captación de depósitos, incentivándolos con premios mediante sorteos.
4. Evaluar las políticas crediticias, a fin de diversificar la cartera en los diferentes sectores económicos, minimizando riesgos con el objetivo de mantener una cartera sana dentro de los parámetros que sustentan las normas establecidas por la SBS (Equilibrium, 2014).

Con respecto al tercer punto, se considera que la entidad debe reformular la estrategia de captaciones, ya que exhibe las tasas pasivas más alta entre sus pares en la zona de operación (tanto en depósitos a plazo fijo y CTS). En cuanto al riesgo de tipo de cambio, la Caja está expuesta a fluctuaciones relacionadas a su posición financiera y flujos de caja en moneda extranjera. Sin embargo, al 31 de diciembre de 2013, el 99.6% de las colocaciones se encuentra en moneda nacional, controlando el riesgo de cambio a través del calce de activos y pasivos en moneda extranjera. Por el lado del riesgo de tasa de interés, la exposición de la Caja se da por cambios en las tasas de debido a la necesidad para el análisis de posicionar a la Caja en un contexto integral (Equilibrium, 2014).

#### 4.1.5. El Recurso Humano

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2008, p.178). Se realizó una lista de verificación de preguntas a fin de determinar las fortalezas y debilidades específicas en el área funcional del negocio. La información recopilada sirvió para realizar un diagnóstico sobre el clima laboral y las relaciones entre los empleados de la CRAC Sipán, determinándose lo siguiente: La plana gerencial como los empleados de la empresa está en proceso de cambio debido a que hay un elevado nivel de rotación. No se mide el clima organizacional; sin embargo, se conocen las capacidades del personal en base a las evaluaciones psicológicas realizadas al momento de la contratación. Asimismo, no cuentan con políticas de capacitación, sólo se cumple con las exigencias de la SBS en temas de transparencia de la información y lavado de activos. No cuenta con un área especializada en Recursos Humanos, dicha función recae sobre el Gerente de Administración y Finanzas. No existen escalas salariales, ni líneas de carrera que permitan el desarrollo profesional del personal. Los trabajadores de la empresa, trabajan basándose en el Reglamento Interno de Trabajo y Manual de Organización y Funciones. Tan solo el personal de negocios cuenta con un programa de bonificaciones adicionales a su remuneración básica de manera mensual, la cual es calculada en base a la meta asignada, por el número de colocaciones y recuperación de cartera que presentan durante un mes. Asimismo, cuenta con un programa de bonificaciones adicionales a su remuneración básica de manera mensual, la cual es calculada en base a la meta asignada, por el número de colocaciones y recuperación de cartera que presentan durante un mes.



La evolución del personal durante el 2014 (ver Tabla 33), ascendió a 115 trabajadores, de los cuales se encuentra compuesta por 52 trabajadores del personal de negocios y 63 de personal administrativo. Asimismo, hay un 6.35% de ceses de personal, presentándose básicamente por la rotación del personal de negocios en 5.22% y con respecto al personal administrativos tienen un promedio de rotación de 3.85% (CRAC Sipán, 2014).

Tabla 33

*Personal Administrativo y de Negocios CRAC Sipán Diciembre 2014*

Detalle	2014
Personal	
Negocios	52
Administrativos	63
Total de personal	115
Ceses	
Negocios	2
Administrativos	4
Total de ceses	6

*Nota.* Adaptado de: “Informe Cuarto Trimestre”, por CRAC Sipán, 2014, Chiclayo. Perú: Autor

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

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial (D'Alessio, 2013, p.184). El sistema informático que presenta CRAC Sipán por la antigüedad tiene limitaciones lo cual impactó en los costos operativos, presentándose como una debilidad. Según Fernández (2009) identifiqué los activos de TI que dan soporte a los procesos de créditos y captaciones de la Caja Sipán utilizando la clasificación propuesta por la ISO 27005:2008. Además una vez inventariados los activos de TI valoré y clasifiqué su nivel de importancia o criticidad (ver Tabla 34).

Tabla 34

*Listado de Amenazas por Activo de TI*

N°	Activo	Amenaza
1	Servidor principal de dominio	Paralización de procesos y actividades del negocio, no se accede a los servicios de red
2	Servidor principal de base de datos y aplicaciones	Pérdida de recursos, multas y sanciones debido a modificación de información sensible (datos de clientes)
3	Red de comunicaciones	Paralización de servicios de comunicación
4	Sala de servidores	Sabotaje a las instalaciones Pérdida de Activos de TI en la sala de servidores (costo de hardware / paralización de Operaciones)
5	Bases de Datos	Multas y sanciones, Pérdida de información sensible de la empresa debido a accesos inadecuados a las bases de datos Falta de espacio de almacenamiento
6	Backups de base de datos	Paralización de procesos, debido a pérdida de información sensible por falta de protección en los dispositivos de almacenamiento.
7	Personal de área de TI	Retraso en las actividades, paralización de procesos, pérdida de información debido a fuga de talentos Modificación, divulgación y destrucción de la información Paralización de procesos debido a problemas en el procesamiento de transacciones a nivel de usuario/cliente.
8	Aplicaciones informáticas de créditos y captaciones	Información brindada al personal del negocio para el desarrollo de los procesos del negocio es inexacta debido errores en la integridad de los datos
9	Correo electrónico institucional	Retraso de actividades debido a Caídas del servicio de correo electrónico Pérdida de datos por gestión inadecuada del servidor de correo electrónico por parte del proveedor
10	Equipos de cómputo terminales de ventanilla y analistas de créditos	Pérdida de información sensible debido a fallas de equipos de cómputo que soportan las operaciones del negocio
11	Código fuente de las aplicaciones	Pérdida de la correlación del código fuente de la versión existente en producción. Pérdida de información, multas y sanciones por Manipulación de códigos fuente para beneficio del trabajador
12	Archivos de Actas de conformidad	Observaciones de entes supervisores sobre procesos que están en Producción no sustentados.
13	Archivo de requerimientos informáticos (físico)	Pérdida de información no permite el cumplimiento de Desarrollo de Requerimientos. Tiempo de desarrollo de requerimientos que exceden cronograma de actividades.
14	Analistas de sistemas (Responsables de la implementación de requerimientos)	Pérdida de información sensible debido a fuga a través de correos electrónicos y/o páginas web Pérdida de recursos debido a Implementaciones no acordes a metodología y Estándares de desarrollo de Software
15	Equipos de cómputo del Área de Desarrollo	Retraso en las actividades, pérdida de recursos debido a Infección de Virus Informáticos
16	Backups o respaldos de desarrollo y mantenimiento	Reversión de adecuaciones a los sistemas, no es posible.
17	Herramientas de desarrollo	Paralización de continuidad de Desarrollo de Requerimientos
18	Registros de control de cambios de las aplicaciones	No poder determinar el origen de los cambios en código Fuente
19	Backups de documentos normativos y de gestión	Pérdida de información, Multas y/o sanciones por no cumplir con el requerimiento de información histórica por parte de ente supervisor

*Nota.* Tomado de “Modelo de Gestión de Riesgos de TI de acuerdo con las exigencias de la SBS, basados en las ISO/IEC 27001, ISO/IE 17799, Magerit para La Caja de Ahorro y Créditos Sipan”, por Fernandez, 2015.

Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/483/1/TL\\_Fernandez\\_Fernandez\\_Damaris.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/483/1/TL_Fernandez_Fernandez_Damaris.pdf)

A mediados del 2012 se empezó a implementar un nuevo software que deberá operar en el 2016 con la finalidad de hacer más eficientes los procesos financieros.

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

Se debe revisar la tecnología, la investigación y el desarrollo que efectúa la organización para el desarrollo de nuevos productos y procesos, mejorar la calidad y optimizar los procesos (D'Alessio, 2008, p.181).

Según Equilibrium (2014), el sistema informático que presenta CRAC Sipán por la antigüedad tiene limitaciones lo cual impactó en los costos operativos, presentándose como una debilidad. La Caja Sipán cuenta con el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF), denominado inicialmente HYPATIA, el mismo que es actualizado periódicamente por el equipo de sistemas de acuerdo a los requerimientos de la institución. Cabe señalar que este sistema no es compartido con ninguna otra entidad financiera y mantiene interconectadas a toda la red de agencias de la CRAC Sipán y oficinas compartidas con el Banco de la Nación.

El SIIF presenta un módulo para la prevención de lavado de activos, el cual cuenta con reportes y consultas para la gestión de la Oficial de Cumplimiento y permite gestionar la base de datos de clientes sensibles, clientes PEP y lista OFAC; así como la generación de información que se remite periódicamente a la SBS como el Registro de Operaciones (RO) y Relación de Operaciones en Efectivo (ROPE). La CRAC Sipán ha implementado instalaciones especiales de acceso restringido para salvaguardar la información que recopila al final del día, a fin de tener un record de seguridad las operaciones realizadas. Asimismo, ha implementado un centro alternativo en la ciudad de Trujillo, el cual viene operando desde marzo de 2011 y es monitoreado por el área de Tecnología de la Información. Las mejoras que la Caja ha venido realizando son:

1. La automatización de estados financieros (a solicitud de la SBS).
2. La automatización de las reprogramaciones y refinanciamiento a través del sistema informático, sin que esto signifique un cambio manual en la información como se venía realizando, guardando un historial del crédito y de las modificaciones sobre el mismo.
3. La adecuación a la normativa de Basilea II.
4. La optimización del sistema de información gerencial.
5. La optimización de la infraestructura, adquiriendo nuevos servidores y equipando agencias.
6. Mejora en la velocidad del desenvolvimiento del sistema.
7. Mejora en las soluciones de interconexión. (Equilibrium, 2014).

Asimismo, desde el mes de julio de 2012, la Caja viene ejecutando el proyecto de renovación de la plataforma de sistemas de información, la cual reemplazará al actual sistema informático SIIF. Esta nueva plataforma, que abarca a todas las dependencias de la Caja, significará mejores tiempos de respuesta y fluidez en la ejecución de los procesos. Además, se están eliminando algunas restricciones de diseño del SIIF, las cuales impiden un esquema de operación de 24 horas sin interrupciones, lo que a futuro permitirá a la entidad abrir nuevos canales de atención a sus clientes sin las restricciones de horario o de ubicación. La puesta en marcha de este proyecto sigue en desarrollo y se tiene previsto culminarlo en el primer trimestre de 2014. (Equilibrium, 2014). La Caja Sipán no cuenta con un área que se encargue del desarrollo de nuevos productos financieros lo que se considera una debilidad, además no cuenta con un personal especializado en el área de tecnología de información, lo que genera demora en las actividades, paralización de los procesos, y también pérdida de información (Fernández, 2015).

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio y ofrece una base para identificar las relaciones entre las áreas. El promedio ponderado obtenido es 2.29 lo cual indica que la CRAC Sipán es una organización internamente débil, por lo que debe enfocarse a mejorar sus debilidades (ver Tabla 35).

Tabla 35

##### *Matriz de los Factores Internos (MEFI) de CRAC Sipán*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Cobertura de agencias en la zona norte del país.	0.1	3	0.3
2	Posicionamiento en la zona norte del Perú.	0.07	3	0.21
3	Experiencia en el segmento de las microfinanzas y conocimiento del sector agrícola.	0.1	3	0.3
4	Alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento.	0.1	3	0.3
5	Sistema de información propio con interconexión en tiempo real.	0.1	3	0.3
6	Capacidad de inversión y capitalización por parte de los socios.	0.05	3	0.15
7	Ubicación estratégica de las agencias.	0.1	4	0.4
Sub Total:		0.62		1.96
<b>Debilidades</b>				
1	Elevados niveles de liquidez por deficientes colocaciones.	0.06	1	0.06
2	Elevada rotación del personal y la plana gerencial.	0.05	2	0.1
3	Pocos productos financieros en comparación con la competencia.	0.06	1	0.06
4	Composición de la cartera por la alta participación de créditos agrícolas.	0.02	1	0.02
5	Incremento de los gastos administrativos.	0.03	1	0.03
6	Poca capacidad de reacción frente a los cambios del mercado.	0.04	2	0.08
7	Costo de financiamiento elevado (altas tasas pasivas) e índice de mora.	0.04	1	0.04
8	Estructura organizacional por funciones poco competitiva.	0.04	1	0.04
9	Carencia de áreas estratégicas como marketing y recursos humanos.	0.04	1	0.04
Sub Total:		0.38		0.33
Total:		1		2.29

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) debilidad mayor (2) debilidad menor, (3) fortaleza menor, (4) fortaleza mayor.

### 4.3. Conclusiones

Los resultados muestran que la CRAC Sipán, obtuvo una pérdida de S/.1´109,000 al 2015 y esto se debe a que en los últimos seis años, los gastos administrativos se incrementaron en 63%, y la provisión de cobranza dudosa también se incrementó en 162%, por lo tanto, la CRAC Sipán debe enfocarse en mejorar sus debilidades internas y aprovechar sus fortalezas, es importante reducir los costos para poder generar mayor rentabilidad y valor en el mediano y largo plazo. La concentración de los clientes en el sector agrícola aumenta el riesgo.

Debe mejorar la productividad medida, como créditos directos / número de empleados, ya que en diciembre del 2015 fue de S/. 362 mil, este indicador alcanzó los 374 mil en el sistema de Cajas Rurales.

Asimismo, el área de marketing a pesar de contar con un plan anual de trabajo, este no se cumple debido a que no se le asigna presupuesto suficiente. En el área de Recursos Humanos existe una alta rotación en todos los niveles jerárquicos, los mecanismos de incentivos no son lo suficientemente eficaces y los salarios se encuentran por debajo del resto del mercado.

Existe una baja calidad de los procesos de revisión y monitoreo post-desembolso de los créditos otorgados, que han conllevado a fraudes equivalentes a S/.386, 400 con documentos falsos. La estructura organizacional es del tipo funcional lo que operativamente es correcto para el desempeño de cada área; no obstante, este tipo de estructura no es adecuada pues los procesos son lentos y la comunicación entre las áreas se puede ver afectada; pues bajo este enfoque, cada área es responsable sólo por la parte del trabajo que le corresponde, siendo esto una debilidad para la empresa.

## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

Este capítulo presenta los intereses de la institución y los principios cardinales establecidos en la teoría tridimensional de Hartmann, al igual que la visión ayudó a establecer los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008).

### 5.1. Intereses de la Empresa CRAC Sipán

Según D'Alessio (2013), los intereses organizaciones son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete; con fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo, los cuales varían según el tipo de organización. La visión es una forma de expresarlo, pero a su vez, puede expresarse explícitamente, como se indica en la MIO que se muestra en la Tabla 36.

También señala que debe indicarse los competidores: Actuales, sustitutos y entrante. Es necesario señalar el nivel de intensidad: vital, importante o periférico; dependiendo de cuan agresiva es la competencia. Asimismo, se debe describir si la relación posee intereses comunes (aliados) u opuestos (competidores).

Conforme a lo establecido en la parte de evaluación de los factores externos de acuerdo con las oportunidades que brindan la sostenibilidad de la política económica, una tasa baja de inflación, el aumento del número de pequeñas y microempresas, la expansión del crédito y acceso a empresas internacionales para el apoyo patrimonial y tecnológico.

Se presentan alternativas de éxito que se podrían identificar como intereses. A

continuación la lista:

- I1. Incrementar la participación en el mercado.
- I2. Incrementar la utilidad neta de la empresa.
- I3. Incrementar el retorno sobre la inversión.
- I4. Personal Capacitado.



## 5.2. Principios Cardinales de la CRAC Sipán

Según D'Alessio (2013) indicó que los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, a continuación, analizamos las alternativas de interés de la entidad financiera teniendo en cuenta los principios cardinales.

### 1. La influencia de terceras partes.

CRAC Sipán realiza sus contratos directamente con los clientes, actúa como un intermediario financiero ya que capta liquidez a través de las tasas pasivas que otorga y entrega créditos mediante la tasa activa que cobra. La intensa competencia e incorporación de nuevos competidores limita una mayor participación de mercado. Clientes cada vez más sobre endeudados constituyen el riesgo crediticio más representativo.

### 2. Lazos pasados y presentes.

Desde sus inicios confronta en el mercado a: la banca comercial, así como a las CMAC CRAC, EDPYMES, Financieras y las (COOPAC). Los intereses opuestos se dan para la constante captación de personal capacitado y con cartera de crédito entre instituciones del sistema financiero.

### 3. Contra balance de intereses.

Las empresas financieras que rivalizan con CRAC Sipán tienen en común un único interés : lograr una mayor participación en el mercado, para ello aplican sus planes estratégicos.

Existe un interés común en el sistema financiero de incrementar la participación de mercado mediante alianzas estratégicas con instituciones como el Banco de la Nación y Cajeros Global Net, y de mejorar la utilidad de estas entidades.

#### 4. Conservación de los enemigos.

Las empresas buscan creatividad, innovación y eficiencia en la elaboración de sus propuestas para el mejoramiento de sus rentabilidades. En la actualidad las entidades financieras están invirtiendo con la finalidad de lograr sus objetivos.

Tabla 36

#### *Matriz de Intereses CRAC Sipán*

Interés de la CRAC Sipán S.A	Vital	Importante	Periférico
1.Incrementar la participación en el mercado	Bancos/CMAC//CRAC		
2.Mejorar la utilidad neta de la empresa		Bancos/CMAC/CRAC	
3.Mejorar la eficiencia Financiera	Bancos/CMAC/CRAC		
4. Personal Capacitado	Bancos/CMAC/CRAC		

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

### 5.3. Objetivos De Largo Plazo (OLP)

Según D’Alessio (2013) indicó los objetivos de largo plazo demás de considerar un horizonte de tiempo, deben ser: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes, y (i) temporales. Para el caso de la CRAC Sipán hemos considerado un periodo de seis años:

Objetivo de Largo Plazo 1: Obtener una utilidad neta de S/.1'000, 000 al año 2021.

Partiendo de un resultado negativo de S/.1'058,000 al 2014.

Objetivo de Largo Plazo 2: Incrementar las colocaciones de créditos de

S/.39'930,000 al 2014, a S/68'298,000 en colocaciones al año 2021.

Objetivo de Largo Plazo 3: Financiar al año 2021 el 80% de las colocaciones con

recursos tales como captaciones de los ahorristas y el 20% con alternativas de

financiamiento, tales como: bonos, líneas de financiamiento, excedentes de encaje.

Dado que al año 2014 el financiamiento fue de 95.15% con recursos de ahorristas.

Objetivo de Largo Plazo 4: Lograr una efectiva gestión de cartera partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% en el año 2021. Es decir pasar de S/.2'217,000 a S/700,000 en provisiones.

Objetivo de Largo Plazo 5: Para el 2021 colocar S/.5' 989,500 en nuevos servicios financieros segmentados, en la siguiente proporción: Créditos festivos S/.2'395,800; Credimujer S/.1'796,850; microseguros S/.1'197,900 y Crédito grupal S/.598,950.

#### **5.4. Conclusiones**

Los principales intereses de la CRAC Sipán que intentará alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite son: lograr incrementar su participación en el mercado, mejorar la utilidad neta y, mejorar la eficiencia financiera, y de acuerdo con el nivel de intensidad son vitales, el hecho de lograrlos generaría que la empresa siga en marcha. La visión es una forma de expresarlo, pero a su vez, puede expresarse explícitamente, como se indica en la MIO.

Existe un interés común en el sistema financiero de incrementar la participación de mercado mediante alianzas estratégicas con instituciones como el Banco de la Nación y Cajeros Global Net.

Los objetivos de largo plazo se plantean en un horizonte de cinco años dada la naturaleza de la industria financiera, son cuatro objetivos y se orientan a cumplir la visión de la empresa, elaborados de acuerdo con la metodología propuesta por D'Alessio, 2013.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos preliminares y durante la evaluación externa e interna se han desarrollado matrices que conforman la base para el proceso estratégico que definirá las estrategias que permitirán a la CRAC Sipán alcanzar la visión deseada.

*La Estrategia y su problemática.* Según Porter (2009) indicó que la raíz del problema se encuentra en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. Durante la última década, los directivos han experimentado una creciente presión para lograr unas mejoras de rendimiento tangible y susceptible de medición. Los programas de eficacia operativa producen un tranquilizante progreso, aunque la mejora de la rentabilidad resulte esquiva. Las publicaciones económicas y los asesores anegan el mercado con información sobre lo que están haciendo otras empresas, con lo que se refuerza la mentalidad centrada en prácticas idóneas. Atrapados en la carrera por ganar eficacia operativa, muchos directivos simplemente no comprende la necesidad de una estrategia. La búsqueda de productividad, calidad y rapidez ha engendrado un número notable herramientas de gestión: la calidad total, la evaluación comparativa, y la competencia de tiempo, la subcontratación, la creación de asociaciones, la reingeniería, la gestión de cambio.

Aunque en muchos casos las mejoras operativas obtenidas han sido espectaculares, muchas empresas se sienten frustradas ante la imposibilidad de convertir estas mejoras en rentabilidad sostenible. Poco a poco, de manera casi imperceptible, las herramientas de gestión han ocupado el lugar de las estrategias. La mejora constante en la eficacia operativa es necesaria para conseguir una mayor rentabilidad. Pero, en general, no es suficiente. Cuando más recurren los rivales a subcontratar actividades con terceros eficientes, que con frecuencia son los mismos para todos, más genérica acaban siendo esas actividades. Entonces ¿qué es la estrategia?, es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades.

Si hubiese únicamente una posición ideal, no habría la necesidad alguna de estrategia. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de un sistema de actividades diferentes de las que llevan a cabo los rivales. La estrategia consiste en renunciar a algunas cosas para alcanzar el objetivo. A un rival le resultará más difícil copiar una panoplia de actividades interrelacionadas que imitar un método en particular de venta, una tecnología de producción o ciertas características del producto. Adaptar a la organización a la estrategia, a su vez, hace que las complementariedades sean más fácilmente alcanzables y contribuye al sostenibilidad. Mientras que la eficacia operativa se ocupa de alcanzar la excelencia en actividades o funciones individuales, la estrategia se ocupa de combinarlas (Porter, 2009).

Tabla 37

*Concepciones Alternativas de la Estrategia*

El modelo de la estrategia implícita de la pasada década	El modelo de la ventaja competitiva sostenible
Una posición competitiva ideal del sector.	Una posición competitiva singular para la empresa.
Evaluación comparativa de todas las actividades y optimización de las prácticas.	Actividades adaptadas a la estrategia.
Política activa de subcontratación y asociación para ganar en eficiencia.	Renuncias y opciones claras en vista de los competidores.
Las ventajas descansan en un número reducido de factores de éxito, recursos críticos y competencias esenciales.	La ventaja competitiva surge del encaje entre las diferentes actividades.
Flexibilidad y respuestas rápidas a todos los cambios de la competencia y del mercado.	La sostenibilidad descansa en el sistema de actividades, no en sus partes. La eficacia operativa se da por supuesta.

*Nota.* Tomado de “Ser Competitivo: Edición actualizada y modificada,” por Porter, 2009, Deusto, España: Harvard Business Press.

El modelo de Porter proporcionó una guía en la generación de estrategias, mediante un conjunto de actividades únicas y diferentes que la competencia (ver Figura 15).

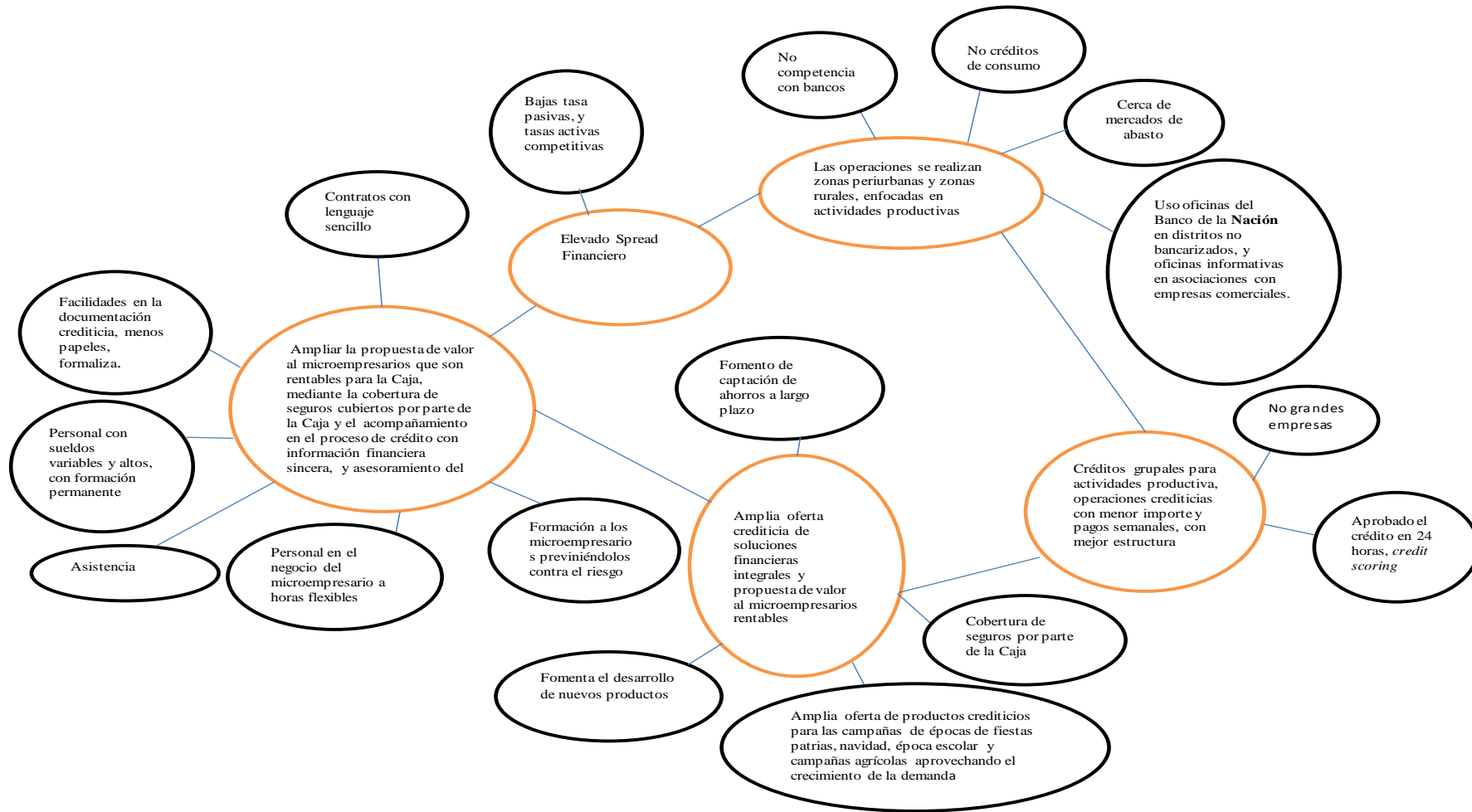


Figura 15. Sistema de Actividades de la Caja Sipán

Nota. Adaptado de “Ser Competitivo: Edición actualizada y modificada,” por Porter, 2009, Deusto, España: Harvard Business Press.

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

El Componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de estrategias alternativas, o alternativas de estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, sus oportunidades y amenazas externas. A la comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas generalmente se denominan análisis SWOT (acrónimo en inglés de los cuatro términos anteriores). Su objetivo central es identificar las estrategias que originarán un modelo específico para que la empresa que mejor se alinee a, se adapte a o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en la que opera. Los gerentes estratégicos comparan y contrastan su capacidad para lograr metas importantes y un rendimiento superior. El pensamiento estratégico exige que los gerentes identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva (Hill, 2005, 18).

Según Porter (2009) indicó que dos son los factores que determinan la rentabilidad de una empresa: la estructura del sector, que determina la rentabilidad del competidor medio; y la ventaja competitiva sostenible, que permite a la empresa superar a su competidor medio. Aunque los cambios externos pueden ser un problema, la mayor amenaza contra la estrategia suele provenir del interior.

La matriz FODA (ver Tabla 38) utiliza como insumos las fortalezas y debilidades definidas en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), las oportunidades y amenazas identificadas durante en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Con este análisis se identifica las estrategias con la finalidad de: (a) utilizar las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades (FO); (b) mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades (DO); (c) utilizar las fortalezas para neutralizar las amenazas (FA); y (d) mejorar las debilidades y evitar las amenazas (DA) (D'Alessio, 2008). A continuación las estrategias:



Tabla 38

## Matriz FODA de la CRAC Sipán

Fortalezas		Debilidades			
F1	Cobertura de agencias en la zona norte del país.	D1	Elevados niveles de liquidez por deficientes colocaciones		
F2	Posicionamiento en la zona norte del Perú.	D2	Elevada rotación del personal y la plana gerencial		
F3	Experiencia en el segmento de las microfinanzas y conocimiento del sector agrícola.	D3	Pocos productos financieros en comparación con la competencia		
F4	Alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento.	D4	Alta participación de créditos agrícolas en composición de la cartera.		
F5	Sistema de información propio con interconexión en tiempo real.	D5	Incremento de los gastos administrativos.		
F6	Capacidad de inversión y capitalización por parte de los socios.	D6	Poca capacidad de reacción frente a los cambios del mercado.		
F7	Ubicación estratégica de las agencias.	D7	Elevado Costo de financiamiento elevado (altas tasas pasivas) e índice de mora.		
		D8	Estructura organizacional por funciones poco competitiva.		
		D9	Carencia de áreas estratégicas como marketing y recursos humanos.		
Oportunidades		FO Explote		DO Busque	
O1	Más de 1'110,000 de mypes formales aún no bancarizadas.	FO1	Desarrollar nuevos productos para PYMES .(O1,O2,O3y O4)(F1,F2 y F3) (Desarrollo de productos)	DO1	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos para PYMES. (Desarrollo de productos) (D3,D7,O1,O2)
O2	Posibilidad de ingresar a los distritos con crecimiento económico de Cajamarca, La Libertad y San Martín que no cuentan con acceso al sistema financiero.	FO2	Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín. (F1,F2,F4) (O1,O2,O3,O6,O7) (Desarrollo de mercado).	DO2	Restructurar la cartera de productos agrícolas. (Gerencia de procesos) (D4,D7,O5)
O3	Crecimiento económico en sectores no atractivos para la banca comercial (Agricultura y pesca) en Lambayeque, Cajamarca, Libertad y San Martín.	FO3	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.(O1,O2,O3y O4)(F1,F2 y F3) (Desarrollo de productos)	DO3	Efectuar alianzas estratégicas con socios nacionales. (D7,O5) (Alianzas estratégica)
O4	Crecimiento de la demanda de soluciones financieras en campañas, para época escolar, fiestas patrias, navidad y campañas agroindustriales.				
O5	Acceso a instituciones nacionales e internacionales para obtener financiamiento a menor costo.				
O6	Implementación de tecnologías de la información para mejorar los servicios financieros.				
Amenazas		FA Confronte		DA. Evite	
A1	Fenómenos naturales y climatológicos afectan las zonas agrícolas.	FA1	Realizar convenios con las compañías de seguros, para cubrir los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT. (F3, A1,A3) (Desarrollo de productos)	DA1	Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras en zonas rurales. (D1,D6,A3,A4 A1,A3) (Alianzas Estratégicas)
A2	Riesgo de sobreendeudamiento de los consumidores en la economía.	FA2	Ampliar la propuesta de valor a los microempresario , mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio.(F4,A2,A3,A4) (Calidad Total)	DA2	Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.(D7,A4) (Alianzas Estratégicas)
A3	Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de interés.	FA3	Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento. ( F1, F2, F3,F4, A2,A4)(Desarrollo de productos)		
A4	Expansión de las CMAC fueran lugar de origen.				
A5	Intervención del gobierno a través de sus diferentes instituciones nivel nacional o local.				
A6	Integraciones entre instituciones micro financieras y banca comercial.				
A7	Elevado requerimiento tecnológico y personal capacitado en este sector.				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

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

Esta matriz sirve para ponderar las posiciones internas y externas de la CRAC Sipán (ver Tabla 39), tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos ejes que armonizan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) (D'Alessio, 2008).

Tabla 39

### Matriz PEYEA de CRAC Sipán

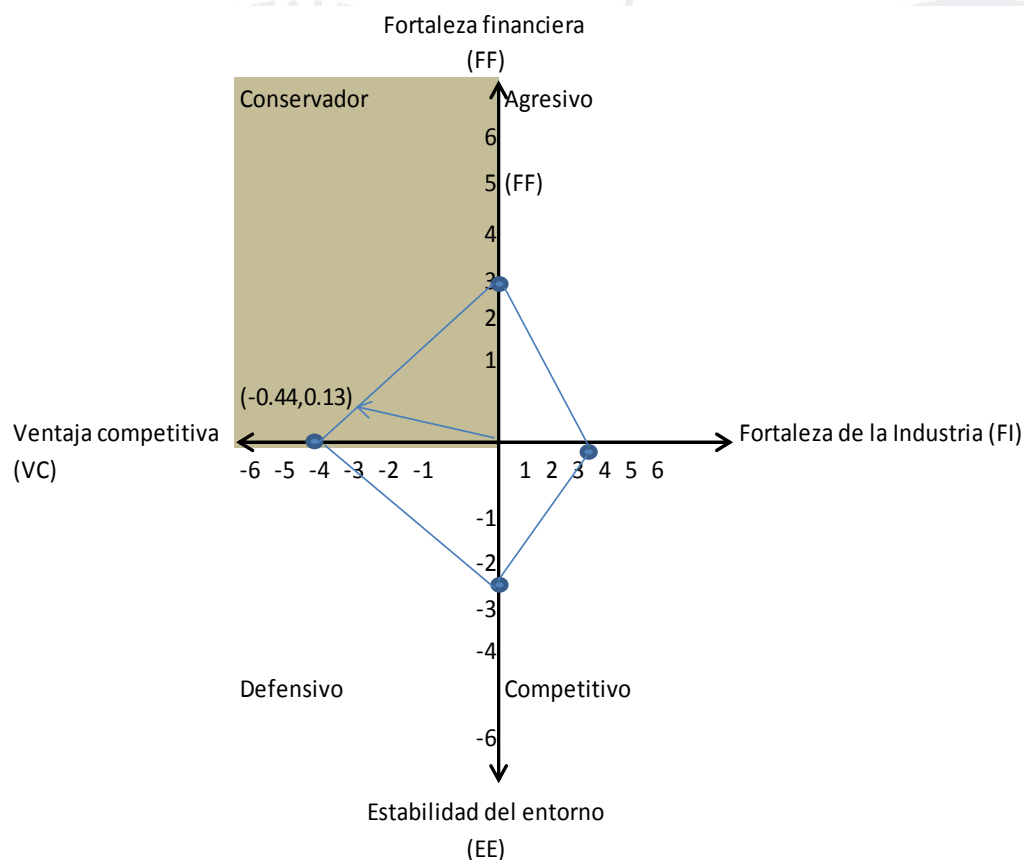
Factores determinantes de la estabilidad del entorno(EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera(FF) de la organización	
1 Cambios tecnológicos	4	1 Retorno de la inversión	0
2 Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento	1
3 Variabilidad de la demanda	3	3 Liquidez	6
4 Rango de precios de los productos competitivos	3	4 Capital requerido versus capital disponible	5
5 Barreras de entrada al mercado	3	5 Flujo de caja	1
6 Rivalidad/precio competitiva	2	6 Facilidad de salida del mercado	1
7 Elasticidad de precios de la demanda	2	7 Riesgo involucrado en el negocio	4
8 Presión de los productos sustitutos	3	8 Rotación de inventarios	NA
Promedio	- 2.85	9 Uso de economías de escala y de experiencia	3
		Promedio	3.00
Factores determinantes de la fortaleza de la industria(FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva(VC) de la organización	
1 Potencial de crecimiento	4	1 Participación de mercado	1
2 Potencial de utilidades	3	2 Calidad de productos	2
3 Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	2
4 Conocimiento tecnológico	5	4 Ciclo de reemplazo del producto	2
5 Utilización de recursos	5	5 Lealtad del consumidor	2
6 Intensidad de capital	3	6 Utilización de la capacidad de los competidores	3
7 Facilidad de entrada al mercado	5	7 Conocimiento tecnológico	2
8 Productividad/ utilización de la capacidad	4	8 Integración vertical	1
9 Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio	3.78	Promedio	- 4.22

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

La ubicación del vector dirección es de -0.44, 0.13 lo cual la ubica en una postura conservadora con alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva (ver Figura 16).

D'Alessio(2013) indicó esta posición es típica de un mercado estable de crecimiento lento.

La CRAC Sipán debe enfocarse en alcanzar la estabilidad financiera, el factor crítico es la competitividad de los productos. Las organizaciones en esta situación deberían reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos. Es la estrategia de los analistas. Dotados de fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas, oportunidades producto/mercado y del desarrollo conservador de ellos. La organización puede hacer algunas cosas mejor que sus competidores y capturar ciertos mercados, las estrategias recomendadas son segmentación de los mercados, diversificación conglomerada y global, *status quo* y enfoque en grupos específicos para productos por zona geográfica (D'Alessio, 2013).



*Figura 16.* PEYEA de CRAC Sipán  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

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

Según D'Alessio (2008), esta matriz tiene base en la relación entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria. Ayuda a identificar qué sectores están en una posición más competitiva en términos de su participación en el mercado y tasa de crecimiento. El resultado permite evaluar la estrategia global, determinar su posición competitiva en el mercado y decidir el rumbo que tomarán (ver Tabla 40).

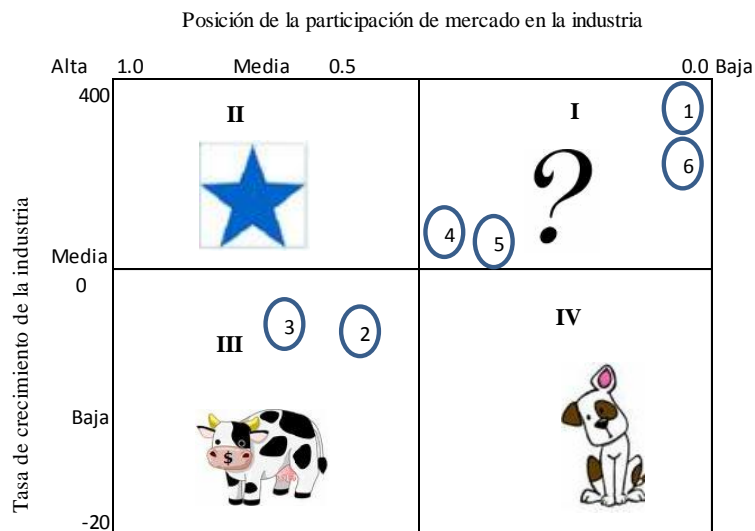
Tabla 40

#### *Productos de CRAC Sipán para Elaborar Matriz BCG*

	Colocacion es mercado 2013 (millones S./.)	Colocacion es mercado 2012 (millones S./.)	Crecimien to Industria	Participació n de mercado CRAC Sipán (%)	Crecimient o CRAC Sipán (%)	Colocacio nes CRAC Sipán 2013 (millones de S./.)	Colocacion es CRAC Sipán 2012(millo nes de S./.)
1 Créditos a medianas empresas	189,738	177,671	0.07	0.05	316	90.71	21.81
2 Créditos a pequeñas Empresas	594,218	768,435	-0.23	1.54	12	9,149.82	8,202.72
3 Créditos a microempresas	410,265	757,994	-0.46	3.45	1	14,151.50	14,076.72
4 Créditos de consumo no revolventes	187,882	229,205	-0.18	4.64	-1	8,717.63	8,773.64
5 Depósitos de ahorro	228,868	333,848	-0.31	2.55	-2	5,846.05	5,990.66
6 Depósitos a plazo	1,552,120	1,762,210	-0.12	2.42	21	37,543.72	30,980.96
TOTAL	3,163,090	4,029,363				75,499	68,047

Nota. Adaptado de "Boletín Estadístico de Cajas Rurales" por Banco Central de Reserva del Perú, 2013. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

A continuación la posición de la participación de mercado de la CRAC Sipán en la matriz de BCG muestra a los siguientes productos: (a) créditos a medianas empresas, (b) créditos a pequeñas empresas y (c) microempresas y, (d) depósitos a plazo (ver Figura 17).



*Figura 17.* Matriz BCG de CRAC Sipán

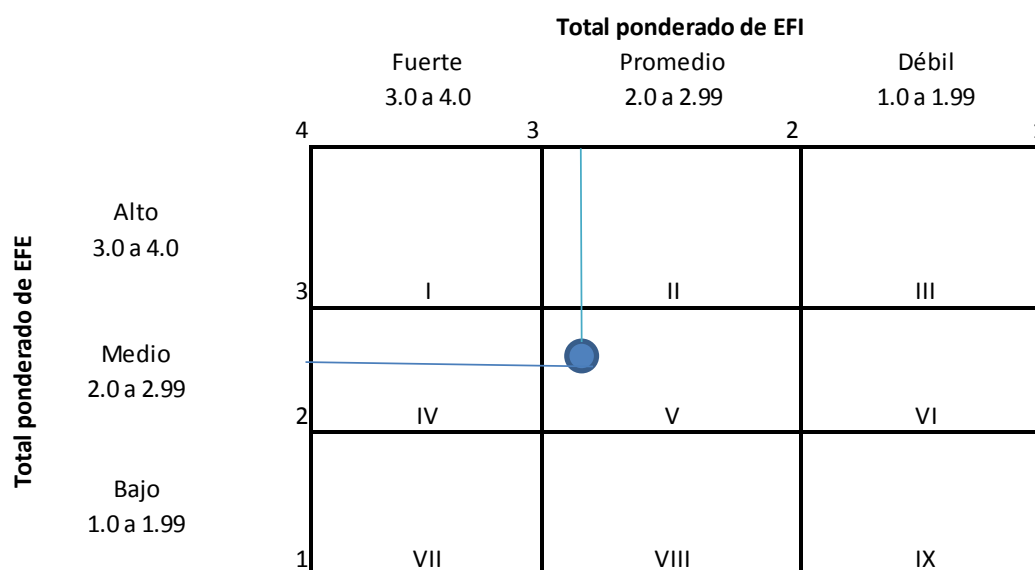
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Según D’Alessio (2014), las características y las estrategias aplicables a las divisiones o productos dentro del primer cuadrante son empresas con baja participación en el mercado, con una posición débil aunque compiten en una industria de alto crecimiento, las necesidades de efectivo son altas, la generación de caja es baja, la organización debe decidir si se fortalece con estrategias intensivas o desinvertir.

En el cuadrante III denominado vacas lecheras se encuentran los productos: 2) créditos a pequeñas empresas y 3) microempresas.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Permite graficar los sectores a través de la construcción de nueve celdas las cuales toman los puntajes ponderados resultantes de las matrices MEFÉ y MEFI. La MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntos totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En ella se señalará el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI de la organización, de cada división o producto (D’Alessio, 2013).



*Figura 18.* Matriz IE de CRAC Sipán  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

La posición interna (EFI) de CRAC Sipán tiene un valor de 1.94, y la externa (EFE) de 2.29, el resultado indica que la empresa se ubica en el cuadrante cinco (ver Figura 18) específicamente en la zona retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades), así como aplicar estrategias de penetración en el mercado y del desarrollo de productos (D’Alessio, 2013).

#### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D’Alessio (2013) indicó que es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, se fundamenta en dos variables: (a) crecimiento del mercado, y (b) posición competitiva, a partir de las cuales busca ubicarse en uno de cuatro cuadrantes donde se han definido estrategias sugeridas. El sector microfinanciero presenta un lento crecimiento; y la CRAC Sipán tiene una posición competitiva débil, todo esto hace La CRAC Sipán se encuentra en el cuadrante III (ver Figura 19), lo cual muestra que tienen que hacer: (a) cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y una posible liquidación, (b) reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción, (c) reubicar recursos de los negocios actuales en

otras áreas, (d) Si todo lo demás falla, las opciones son la desinversión o la liquidación

D'Alessio (2013)

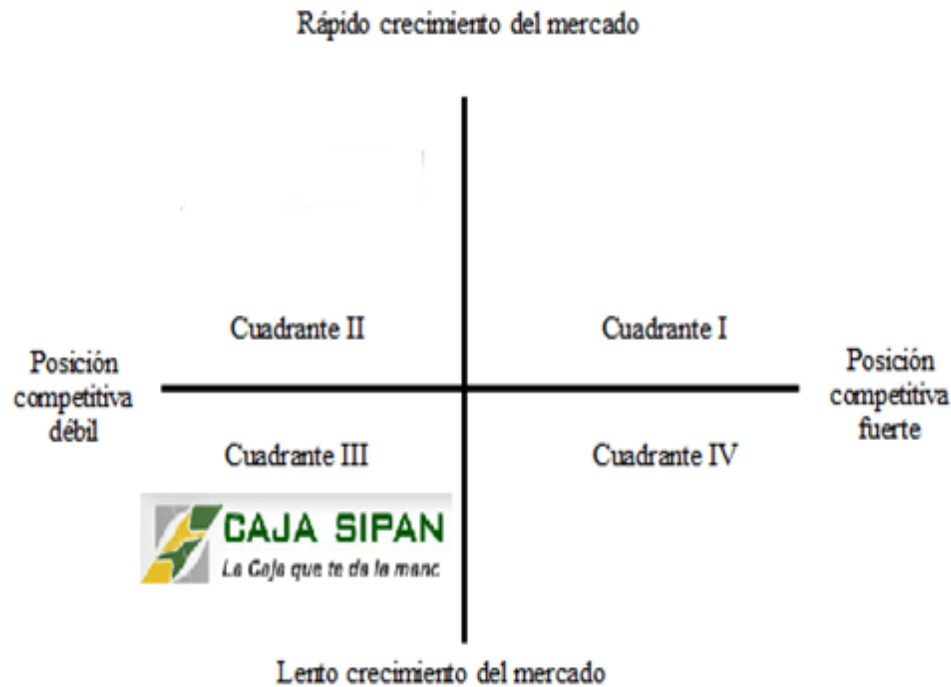


Figura 19. Matriz GE de CRAC Sipán

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

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento- por medio del uso de la siguientes cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE, son reunidas en una matriz como la que se aprecia en la tabla 41. De esta forma, la MDE permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones en cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se consideran pertinentes las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso. A modo de anotación, es importante recalcar que las estrategias retenidas no deben ser las externas alternativas, ni mucho menos las genéricas, sino deben ser explícitamente las específicas (D’Alessio, 2013).



Tabla 41

*Matriz de Decisión Estratégica para CRAC Sipán*

	Clasificación		Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos para PYMES.	X	X	X	X		4
E2	Intensiva	Desarrollo de mercado	Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.	X	X	X	X		4
E3	Intensiva	Penetración en el mercado	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.	X	X	X	X		4
E4	Intensiva	Desarrollo de productos	Realizar convenios con las compañías de seguros, para cobertura de los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.	X	X	X	X		4
E5	Interna	Gerencia de procesos	Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio.	X	X			X	3
E6	Interna	Calidad total	Implementar créditos grupales para actividades productivas, restructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.	X	X			X	3
E7	Interna	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos, para PYMES.	X	X			X	3
E8	Interna	Calidad total	Reestructurar la cartera de productos agrícolas.	X				X	2
E9	Externa	Alianzas estratégicas	Efectuar alianzas estratégicas con socios nacionales.	X	X			X	3
E10	Interna	Alianzas estratégicas	Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras en zonas rurales.	X	X			X	3
E11	Externa	Alianzas estratégica	Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.	X	X			X	3

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

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

Según D'Alessio (2013), aparte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe solo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Esta es la usada en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), que también forma parte de las Fase 3 del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas, de todas las presentes son las mejores. La MCPE usa como entradas el resultado del análisis de los insumos de las Fase 1 y el resultado del análisis del emparejamiento y combinación de las Fase 2. Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomado en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o claves) de éxito externo e interno. Al igual que las otras herramientas de formulación estratégica analítica, la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación con la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (ver Tabla 42).

Los seis pasos para desarrollar la MPCE son los siguientes:

1. Escribir la lista, tanto de oportunidades como de amenazas.
2. Colocar el mismo peso asignado a cada factor clave de éxito externo e interno.
3. Colocar las estrategias específicas obtenidas en la MDE.
4. Determinar las calificaciones del atractivo.
5. Calcular el total de las calificaciones de atractivo.
6. Calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo (D'Alessio, 2013).

Tabla 42

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para CRAC Sipán

Factores Críticos para el éxito	E 1		E 2		E 3		E 4		E 5		E 6		E 7		E 9		E 10		E 11			
	Peso	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	V	PD	
<b>OPORTUNIDADES</b>																						
1	Más de 1'110,000 de Mypes formales aún no bancarizadas.	0.12	4	0.48	3	0.4	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.4	4	0.48
2	Posibilidad de ingresar a los distritos con crecimiento económico de Cajamarca, La Libertad y San Martín que no cuentan con acceso al sistema financiero.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
3	Crecimiento económico en sectores no atractivos para la banca comercial (Agricultura y pesca) en Lambayeque, Cajamarca, Libertad y San Martín.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
4	Crecimiento de la demanda de soluciones financieras en campañas, para época escolar, fiestas patrias, navidad y campañas agroindustriales.	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.2	4	0.2
5	Acceso a instituciones nacionales e internacionales para obtener financiamiento a menor costo.	0.07	2	0.14	4	0.3	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.2	2	0.14
6	Implementación de tecnologías de la información para mejorar los servicios financieros.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
<b>AMENAZAS</b>																						
1	Fenómenos naturales y climatológicos afectan las zonas agrícolas	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
2	Riesgo de sobreendeudamiento de los consumidores en la economía	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3
3	Incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de interés	0.06	1	0.06	2	0.1	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.1	3	0.18
4	Expansión de las CMAC fueran lugar de origen.	0.05	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
5	Intervención del gobierno a través de sus diferentes instituciones nivel nacional o local	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
6	Integraciones entre instituciones micro financieras y banca comercial.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
7	Elevado requerimiento tecnológico y personal capacitado en este sector.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.1	1	0.05
<b>FORTALEZAS</b>																						
1	Cobertura de agencias en la zona norte del país	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2	Posicionamiento en la zona norte del Perú	0.07	4	0.28	3	0.2	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.1	2	0.14
3	Experiencia en el segmento de las microfinanzas y conocimiento del sector agrícola	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4	Alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
5	Sistema de información propio con interconexión en tiempo real.	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
6	Capacidad de inversión y capitalización por parte de los socios	0.05	3	0.15	3	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	3	0.15
7	Ubicación estratégica de las agencias	0.1	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>																						
1	Elevados niveles de liquidez por deficientes colocaciones	0.06	3	0.18	3	0.2	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.1	2	0.12
2	Elevada rotación del personal y la plana gerencial	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
3	Pocos productos financieros en comparación con la competencia	0.06	4	0.24	2	0.1	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.1	3	0.18
4	Composición de la cartera por la alta participación de créditos agrícolas.	0.02	3	0.06	2	0	3	0.06	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04	2	0.04	2	0	2	0.04
5	Incremento de los gastos administrativos	0.03	1	0.03	2	0.1	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	2	0.06	4	0.12	3	0.1	2	0.06
6	Poca capacidad de reacción frente a los cambios del mercado	0.04	2	0.08	2	0.1	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
7	Costo de financiamiento elevado (Altas tasas pasivas) e índice de mora.	0.04	2	0.08	2	0.1	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.2	2	0.08
8	Estructura organizacional por funciones poco competitiva.	0.04	2	0.08	2	0.1	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.1	2	0.08
9	Carencia de áreas estratégicas como marketing y recursos humanos.	0.04	2	0.08	2	0.1	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.1	4	0.16
		2		5.54		5.2		5.69		5.73		5.03		5.04		5.04		5.37		5		5.63

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson. Los valores de las calificaciones son los siguientes: (1) Sin atractivo (2) Algo atractiva, (3) Atractiva, (4) Muy atractiva.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Utiliza cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad; para evaluar las estrategias retenidas (D'Alessio, 2008).

Considerando los resultados de la MR para CRAC Sipán se evidencia que las estrategias recomendadas aprueban los criterios de evaluación.

Tabla 43

### Matriz de Rumelt

	Clasificación	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventajas	Factibilidad	Se acepta	
E1	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos para PYMES.	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Intensiva	Desarrollo de mercado	Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Intensiva	Penetración en el mercado	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Intensiva	Desarrollo de productos	Realizar convenios con las compañías de seguros, para cobertura de los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Interna	Calidad total	Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Interna	Calidad total	Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Interna	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos para PYMES.	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Externa	Alianzas estratégica	Efectuar alianzas estratégicas con socios nacionales.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Externa	Alianzas estratégica	Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras en zonas rurales.	Si	Si	Si	Si	Si
E11	Externa	Alianzas estratégica	Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F.A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

Intenta verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados a los aspectos éticos específicamente derechos humanos y justicia (D'Alessio, 2008). En la tabla 44 se aprecia el análisis para la CRAC Sipán.

Tabla 44

### *Matriz de Ética*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E9	E10	E11
<b>DERECHOS</b>										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el Derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>JUSTICIA</b>										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	N	N	N	N	N	N
Equidad en la administración	N	J	J	J	N	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>UTILITARISMO</b>										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Derechos	V: Viola	N: Neutral	P: Promueve							
Justicia	J: Justo	N: Neutral	I: Injusto							
Utilitarismo	E: Excelentes	N: Neutro	Per: Perjudicial							

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son listadas de acuerdo con la calificación obtenida en la matriz de decisión. Esto permite identificar las prioridades para la CRAC Sipán, estrategias de contingencia son siempre necesarias y complementan el logro de los objetivos de largo plazo (ver Tabla 45).

Tabla 45

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

#	Estrategias Retenidas
E1	Desarrollar nuevos productos para PYMES.
E2	Ingresar hacía las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.
E3	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.
E4	Realizar convenios con las compañías de seguros, para cobertura de los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.
E5	Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio, a fin aumentar los créditos y evitar el sobreendeudamiento.
E6	Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.
E7	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos, para PYMES.
E9	Efectuar alianzas estratégicas con socios nacionales.
E10	Desarrollar servicios que facilitan el acceso a soluciones financieras en zonas rurales.
E11	Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.
<b>Estrategias de contingencia</b>	
E8	Reestructurar la cartera de productos agrícolas.

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

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

Según D’Alessio (2013), debe verificarse que los objetivos a largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los OLP trazados, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más (ver Tabla 46).

Tabla 46

## Matriz de Estrategias Versus OLP

		Visión				
		Ser al 2020 una micro financiera sólida y rentable con operaciones en el Norte y Nor oriente del Perú ofreciendo soluciones financieras innovadores para la micro y pequeña empresa				
		Objetivos a Largo Plazo al 2020				
		Obtener una utilidad neta de S/.1'000 000 al año 2021. Partiendo de un resultado negativo de S/.1'058,000 al 2014.	Incrementar las colocaciones en créditos de S/.39'930,000 al 2014, a S/68'298,000 en colocaciones al año 2021.	Financiar el 80% de las colocaciones con recursos tales como captaciones de los ahorristas y el 20% con alternativas de financiamiento, tales como: bonos, líneas de financiamiento, excedentes de encaje. Dado que al año 2014 el financiamiento fue de 95.15% con recursos de ahorristas	Lograr una efectiva gestión de cartera partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% en el año 2021. Es decir Pasar de S/2'217,000 a S/700,000 en provisiones.	Para el 2021 colocar S/.5'989,500, en nuevos servicios financieros segmentados, en la siguiente proporción: Créditos festivos S/.2'395,800; Credimujer S/.1'796,850; microseguros S/.1'197,900 y Crédito grupal S/.598,950.
Nro	Matriz de Estrategias versus OLP					
E1	Desarrollar nuevos productos para PYMES.		X			X
E2	Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.		X			
E3	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.		X			X
E4	Realizar convenios con las compañías de seguros, para cobertura de los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.		X			X
E5	Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio.		X		X	X
E6	Implementar créditos grupales para actividades productivas, restructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.	X			X	
E7	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos, para PYMES.	X		X	X	
E9	Fomentar alianzas estratégicas con socios nacionales.	X		X		
E10	Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras en zonas rurales.		X		X	
E11	Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.	X		X	X	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson



## 6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Según D'Alessio (2013), al haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias las retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores (ver Tabla 47).

Tabla 47

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas		CRAC Sullana	CRAC Piura	CRAC Trujillo
1	Desarrollar nuevos productos para PYMES.	SI	SI	SI
2	Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.	SI	SI	SI
3	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.	SI	SI	SI
4	Realizar convenios con las compañías de seguros, para coberturar los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.	SI	SI	SI
5	Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio, a fin aumentar los créditos y evitar el sobreendeudamiento.	NO	SI	SI
6	Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.	NO	NO	SI
7	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento para el cliente, pero con atractivos incentivos, para PYMES.	SI	SI	SI
8	Efectuar alianzas estratégicas con socios nacionales.	NO	SI	SI
9	Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras a los microempresarios en zonas rurales.	SI	SI	SI
10	Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.	NO	NO	NO

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

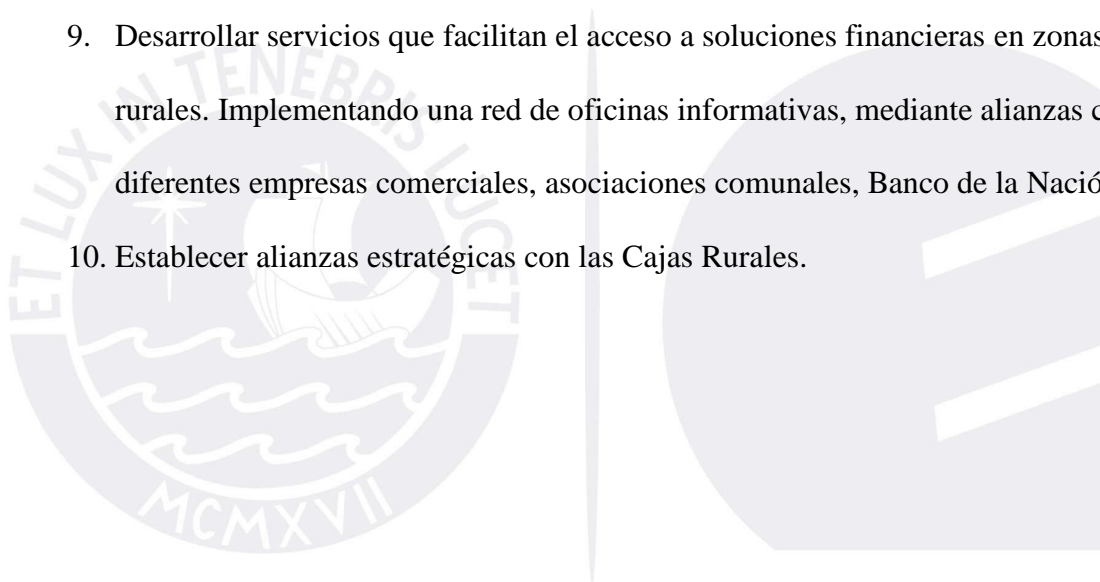
### 6.13. Conclusiones

Los insumos de las matrices MEFE , MEFI, MPC y, MIO, permitieron elaborar las 11 estrategias, propuestas desde la matriz FODA, las cuales están fuertemente vinculadas con los objetivos de largo plazo y la visión planteada en el presente plan estratégico para la empresa CRAC Sipán. Además, para la generación de estrategias se utilizaron la matriz PEYEA; BCG; MIE Y MGE. Las estrategias retenidas provenientes de las calificaciones en las matrices cumplen los estándares de la matriz de Rumel y la de Ética, ambas evalúan la factibilidad y los aspectos éticos respectivamente de las estrategias retenidas. Lo que muestra que van a ser realizables y no van a afectar negativamente a los *stakeholders*.

Las estrategias retenidas y propuestas desde la matriz FODA, PEYEA; BCG; MIE; MGE han sido elaboradas para fomentar el crecimiento de la CRAC Sipán y son:

1. Desarrollar nuevos productos para PYMES. Tales como: Credimujer, Credifácil, Crédito cadenas productivas, Crédito casita segura, Crédito prendario, Recepción de pago bajo convenios con universidades, municipalidades, colegios.
2. Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.
3. Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.
4. Realizar convenios con las compañías de seguros, para coberturar los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.
5. Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio, a fin aumentar los créditos y evitar el sobreendeudamiento.

6. Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.
7. Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos para PYMES. Tales como: ahorro escuela, ahorro nuevo negocio, ahorro casita segura. A fin de captar fondos, fomentar el ahorro y la formalización.
8. Efectuar alianzas estratégicas con socios nacionales. Tales como Asomif, Cofide, Agrobanco e internacionales (Cordaid), para disminuir los costos de financiamiento.
9. Desarrollar servicios que facilitan el acceso a soluciones financieras en zonas rurales. Implementando una red de oficinas informativas, mediante alianzas con diferentes empresas comerciales, asociaciones comunales, Banco de la Nación.
10. Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados, la formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa, es más se corre el riesgo de no ejecución. Para conseguir el paso de la formulación a la acción se requiere de liderazgo y una cultura organizacional comprometida con la visión de la organización (D'Alessio, 2008). Después de definir los Objetivos de Largo Plazo (OLP), la visión de CRAC Sipán se definirán los Objetivos de Corto Plazo (OCP) de manera que se puedan marcar los hitos que indiquen si está en el rumbo correcto para mantener un grado de control aceptable en la fase de implementación estratégica. La implementación tiene cuatro elementos claves: (a) los Objetivos de Corto Plazo (OCP), (b) las políticas, (c) los recursos, y (d) la estructura organizacional (D'Alessio, 2008).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013) indicó que una vez que se formuló la visión y la misión, se deben traducir, en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización.

Los OCP tienen las siguientes características: (a) facilitar la consecución de los OLP; (b) ser medibles, realistas, claros, desafiantes, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) establecer la relación entre calidad, cantidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos, (d) ser expresados en términos de jerarquías y logros por todas las áreas; (e) ser lo más específico posible; y (f) ser relacionados con compensaciones y sanciones de tal manera que los empleados comprendan y actúen de manera adecuada para lograr los objetivos planteados (D'Alessio, 2013). A continuación se procede a establecer los Objetivos de Corto Plazo (OCP) de la Caja Sipán teniendo en cuenta las estrategias sugeridas para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (ver Tabla 48).

Tabla 48

## Objetivos de Corto Plazo

Objetivo a largo plazo	Objetivo a corto plazo	Acciones	
OCP1 Obtener una utilidad neta de S/.1'000 000 al año 2021. Partiendo de un resultado negativo de - S/.1'058 000 al 2014.	OCP11	En los próximos dos años, aumentar los ingresos financieros en 7%, es decir en S/.800, 259 y mantener el indicador en el 2021.	Incrementar las colocaciones por analista de crédito.
	OCP12	Incrementar las colocaciones de S/.300, 000 a S/.400, 000 al 2017 por analista de crédito, el cual mantendrá este promedio de crecimiento al 2021	Plan de incentivos.
	OCP13	Disminuir gastos financieros en relación a las ventas del 24% a 20% al 2017; es decir en S/. 200,480, y mantener este indicador al 2021.	Disminuir en 2% la tasas de interés activas por ahorros y CTS
	OCP14	Reducir los tiempos de atención en un 20% anual en los proceso de evaluación crediticia al 2017, y mantener el indicador en forma gradual al 2021.	Medir y reducir los tiempos de respuesta por áreas involucradas en el proceso crediticio.
	OCP15	Disminuir el gasto administrativo en relación a las ventas del 69% a 55%. Es decir pasar de S/.8'076,000 en el 2014, con una reducción de 363,000 por año hasta pasar a S/.5'896,000 en el año 2021	Implementar nuevo software Implementar Plan de Capacitación con énfasis en riesgo crediticio y atención al cliente.
OCP2 Incrementar las colocaciones de créditos de S/.39'930,000 al 2014, a S/68'298,000 en colocaciones al año 2021	OCP21	Incrementar en 12% anual las colocaciones de créditos agrícolas, Pyme y Consumo del 2015 al 2017. Es decir pasar en colocaciones de Crédito agrícola de S/.4,336,147 a S/.7,436,710; para crédito Pyme de S/.26,478,465 a S/.47,514,880 y Crédito de Consumo S/.7,440,955 a S/.12,562,377 y mantener este incremento al 2021	Implementar operaciones por Internet  Implementar red de agentes y cajeros automáticos.
	OCP22	Abrir una agencia por año del 2015 al 2017 en los distritos no bancarios de Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y San Martín, y del 2018 al 2021 abrir oficinas informativas.	Ampliar canales de atención al cliente.
OCP3 Financiar el 80% de las colocaciones con recursos tales como: captaciones de ahorristas y el 20% con alternativas de financiamiento, como líneas de crédito con bancos, excedentes de encaje. Dado que al año 2014 el financiamiento fue de 95.15% con recursos de ahorristas.	OCP31	Incrementar en S/4'000,000 las captaciones de ahorro de clientes, mediante cuatro nuevos productos de ahorro: ahorro escuela, ahorro nuevo negocio, ahorro casita segura, del 2015 al 2017, continuando del 2018 al 2021 con la recepción de pago bajo convenios con universidades, municipalidades, colegios.	Campañas de tasas de interés, buscando diversificar la concentración de captaciones institucionales a periodos entre 180 días y 720 días, para los productos de depósitos a plazo fijo.  Campañas de tasa de interés para los ahorros de remuneraciones, es decir cuenta sueldo y cts.
	OCP32	Gestionar líneas de crédito del 2015 al 2017 con Cofide, Cordaid por S/2'500,000 con tasas de interés de 3%, mediante la titulación de la cartera de crédito (garantía), con la posibilidad de renovación de líneas de crédito al 2021	Campañas que pre califiquen a aquellos cliente que cuentan con ahorros, para un crédito.
	OCP41	Disminuir las provisiones de cobranza dudosa del 2015 al 2017, de manera anual en S/250, 000, manteniendo este indicador al 2021.	
OCP4 Lograr una eficiente gestión de cartera, partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% al 2021, es decir pasar de S/2'217,000 a S/700,000 en provisiones	OCP42	Realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias, del 2015 al 2017, continuando con este monitoreo y control al 2021	Mejorar las gestiones de cobranza, basada en el control de cartera, la cual monitorea la recuperación de manera semanal.
	OCP43	Automatizar los procesos de evaluación crediticia en un 40% del 2015 al 2017 y completar este proceso en un 60% al 2021.	Mejorar la evaluación y riesgo crediticio con herramientas scoring.
OCP5 Para el 2021 colocar S/.5' 989,500 en nuevos servicios financieros segmentados, en la siguiente proporción: Créditos festivos S/.2'395,800; Credimujer S/.1'796,850; microseguros S/.1'197,900 y Crédito grupal S/.598,950.	OCP51	Colocar S/. 2'994,750 en cinco nuevos productos de crédito para PYMES del 2015 al 2017 como: Credimujer, Credifácil, Crédito cadenas productivas, Crédito casita segura, Crédito prendario; y del 2018 al 2021 Colocar S/. 2'994,750 en productos: Microseguros, Crédito Fiestas Patrias, Crédito Navidad, Credi-Escuela y campañas agrícolas, Crédito grupal	Crear nuevos productos de acuerdo a la realidad económica y necesidades del mercado.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pea

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para poder llevar a cabo las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos a corto plazo es necesario disponer de una serie de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos los cuales han sido identificados con la finalidad de evitar desorden o retrasos durante la puesta en acción del plan. Los recursos a utilizar para la Caja Sipán figuran en la Tabla 49.

Tabla 49

### Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

	Objetivo a Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OCP11	En los próximos dos años, aumentar los ingresos financieros en 7%, es decir en S/.800, 259 y mantener el indicador en el 2021.	Fondos para contratar personal y comprar nuevo mobiliario	vehículos motorizados, mobiliario de oficina	Personal con perfil de carreras administrativas, cartera y experiencia.	Computadoras y celulares
OCP12	Incrementar las colocaciones de S/.300, 000 a S/.400, 000 al 2017 por analista de crédito, el cual mantendrá este promedio de crecimiento al 2021.	Fondos para contratar personal	vehículos motorizado	Personal con perfil de carreras administrativas, cartera y experiencia.	Computadoras y celulares
OCP13	Disminuir gastos financieros en relación a las ventas del 24% a 20% al 2017; es decir en S/. 200,480, y mantener este indicador al 2021.	Fondos para contratar personal y comprar nuevo mobiliario	Mobiliario de oficina, escritorios	Nuevo Gerente de Finanzas.	Computadoras personales
OCP14	Reducir los tiempos de atención en un 20% anual en los procesos de evaluación crediticia al 2017, y mantener el indicador en forma gradual al 2021.	Fondos para contratar empresa experta en gestión de procesos	Oficina y mobiliario	Personal que coordine con las jefaturas y empresa tercerizada.	Computadores personales
OCP15	Disminuir el gasto administrativo en relación a las ventas del 69% a 55%. Es decir pasar de S/.8'076,000 en el 2014 a S/.5'896,000 al año 2021, con una reducción de S/.363, 000 del 2015 al 2017, y mantener este indicador al 2021.	Fondos para contratar empresa experta en gestión de procesos	Oficina y mobiliario	Nuevo Gerente de Finanzas	Computadores personales
OCP21	Incrementar en 12% anual las colocaciones de créditos agrícolas, Pyme y Consumo del 2015 al 2017. Es decir pasar en colocaciones de Crédito agrícola de S/.4'336,147 a S/.7'436,710; para crédito Pyme de S/.26'478,465 a S/.47'514,880 y Crédito de Consumo S/.7'440,955 a S/.12'562,377 y mantener este incremento al 2021.	Fondos para contratar personal y vehículos motorizados	Vehículos motorizados, mobiliario de oficina	Personal con perfil de carreras administrativas, con cartera y experiencia.	Computadoras y celulares
OCP22	Abrir una agencia por año del 2015 al 2017 en los distritos no bancarios de Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y San Martín, y del 2018 al 2021 abrir oficinas informativas.	Fondos para equipamiento y pago de alquiler de nueva oficina	Mobiliario de oficina, equipos de comunicación, equipos de seguridad	Persona con perfil de carreras administrativas, con experiencia en el sistema financiero y planes de negocio.	Computadoras, software,
OCP31	Incrementar en S/4'000,000 las captaciones de ahorro de clientes, mediante cuatro nuevos productos de ahorro: ahorro escuela, ahorro nuevo negocio, ahorro casita segura, del 2015 al 2017, continuando del 2018 al 2021 con la recepción de pago bajo convenios con universidades, municipalidades, colegios.	Fondos para la promoción en periódicos y televisión nuevas tasa de interés a plazo fijo a periodos entre 180 días y 720 días	Mobiliario de oficina	Persona con perfil de carrera de marketing, con experiencia en el sistema financiero	Computador
OCP32	Gestionar líneas de crédito del 2015 al 2017 con Cofide, Cordaid por S/2'500,000 con tasas de interés de 3 %, mediante la titulación de la cartera de crédito (garantía), con la posibilidad de renovación de líneas de crédito al 2021.	Fondos para realizar gestiones en Lima y el exterior.	Mobiliario de oficina, escritorios	Nuevo Gerente de Finanzas	Computadoras personales
OCP41	Disminuir las provisiones de cobranza dudosa del 2015 al 2017, de manera anual en S/250, 000, manteniendo este indicador al 2021.	Fondos para contratar empresa tercerizada en gestiones de cobranza	Escritorio, mobiliario	Persona para que coordine con las jefaturas y empresa tercerizada la cobranza.	Computador
OCP42	Realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias, del 2015 al 2017, continuando con este monitoreo y control al 2021	Fondos para contratar personal	Escritorio, mobiliario	Personal con perfil de la carrera contable, y experiencia en el sistema financiero.	
OCP43	Automatizar los procesos de evaluación crediticia en un 40% del 2015 al 2017 y completar este proceso en un 60% al 2021.	Fondos para contratar empresa experta en tecnología de información	Oficina y mobiliario	Persona para que coordine con las jefaturas y empresa tercerizada.	Computador
OCP51	Colocar S/. 2'994,750 en cinco nuevos productos de crédito para PYMES del 2015 al 2017 como: Credimujer, Credifácil, Crédito cadenas productivas, Crédito casita segura, Crédito prendario; y del 2018 al 2021 Colocar S/. 2'994,750 en productos: Microseguros, Crédito Fiestas Patrias, Crédito Navidad, Credi-Escuela y campañas agrícolas, Crédito grupal	Fondos para la campaña de promoción de nuevos productos	Paneles, afiches, polos, gorros, lapiceros,	Persona con perfil en carreras de marketing, con experiencia en el sistema financiero y planes de marketing.	Computadoras, software,

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson



### 7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2008) indicó que los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, éstas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de políticas macro que debe tener toda organización, es decir con sus valores, debiendo existir entre ellas una correspondencia bilateral. A continuación, se presentan las políticas propuestas de acuerdo con cada tipo de estrategia (ver Tabla 50).

Tabla 50

#### *Estrategias Retenidas y Políticas*

#	Estrategias Retenidas	Políticas
E1	Desarrollar nuevos productos para PYMES.	Innovar en el desarrollo de productos financieros agregando valor a los clientes. Enfocarse en segmentos de mercado que no son de interés de la banca comercial. Ofrecer talleres y seminarios de educación financiera.
E2	Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.	Incrementar la fuerza de ventas en las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados. Promover incentivos de productividad por cada campaña crediticia.
E3	Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.	Fomentar una cultura de calidad y satisfacción de los clientes. Promover incentivos para clientes (Ejemplo: acumulación de puntos).
E4	Realizar convenios con las compañías de seguros, para cobertura de los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. Fomentar una cultura de calidad y satisfacción de los clientes.
E5	Ampliar la propuesta de valor a los microempresarios que son rentables para la Caja, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio, a fin de aumentar los créditos y evitar el sobreendeudamiento.	Promover la capacitación y evaluación permanente a los analistas de créditos. Promover el establecimiento de línea de carrera, considerando desempeño y antigüedad.
E6	Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurar las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. Fomentar el trabajo en equipo.
E7	Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento para el cliente, pero con atractivos incentivos, para PYMES.	Generar programa de incentivos para clientes (Ejemplo: Sorteos locales comerciales )
E9	Fomentar alianzas estratégicas con socios nacionales.	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas Promover la inclusión financiera.
E10	Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras a los microempresarios en zonas rurales.	Enfocarse en segmentos específicos que no son de interés de la banca comercial.
E11	Efectuar alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson



#### **7.4. Estructura de la CRAC Sipán**

La estructura organizacional de la CRAC Sipán es del tipo funcional lo que operativamente es correcto; sin embargo, este tipo de estructura no es la adecuada pues los procesos son lentos. La implementación del presente plan estratégico requiere otro tipo de estructura además de la coordinación entre la gerencia y los accionistas. De acuerdo Robbins (2010), la departamentalización es la forma en que se deben agrupar los puestos, plantea cinco formas: (a) funcional (b) geográfica, (c) por producto, (d) por procesos, (e) por clientes, aunque cada organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. La departamentalización por clientes es la estructura que mejor se ajusta a las necesidades de la CRAC Sipán ya que agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes. Esta estructura nos proporciona información de los cambios y preferencias de los clientes, además de atender sus necesidades y problemas de manera rápida y cercana. Por otro lado utilizando la configuración de organizaciones de Mintzberg citado en (D'Alessio 2008) sería recomendable un modelo innovador con descentralización selectiva.

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

“El respeto al medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques, y ecosistemas. Una organización es responsable cuando se preocupa de no dañar las aguas, por el cuidado de desechos, por la reutilización de sus insumos para emplear productos no contaminantes” (D'Alessio, 2008).

La CRAC Sipán realiza reciclaje de papel y otras actividades aisladas, pero requiere implementar un plan de responsabilidad social para atender sus necesidades y problemas de manera rápida y cercana.

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

Las personas ejecutan la implementación, por eso el personal tienen que estar involucrado en todo el proceso estratégico, ellos representan el apoyo para que lograr el éxito implantación del plan estratégico, por eso se debe deber respetar los procesos de selección, además de contar con los incentivos remunerativos, también deben contar con el apoyo de los gerentes y el directorio para llevar a cabo los cambios necesarios para revertir esta situación económica de CRAC Sipán. Según D'Alessio (2008) después de haber definido la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable se debe definir las posiciones más importantes.

Se debe considerar quien se localice en estos lugares forma una pieza clave y debe tener las competencias necesarias para el puesto. Una organización sin líder ni visión clara no avanza, sino se estanca o retrocede.

El líder debe considerar que la transición requiere realizar ciertos cambios y debe afrontar la realidad aunque no sea fácil (D'Alessio, 2008).

Según Burns (1978), el liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo real.

Según Bass (1985), los componentes del liderazgo transformacional son:

***Influencia idealizada.*** Estos líderes son admirados, respetados y confiados. Los seguidores se identifican con estos líderes. Un punto a favor de estos líderes es que consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. El líder comparte riesgos con sus seguidores y los guía en sus acciones tomando en cuenta los principios éticos, valores, etc.

**Motivación inspiracional (IM).** Motivan a quienes están a su alrededor al dar significado y relevancia al trabajo de sus seguidores. Involucran a los seguidores y los comprometen con la visión. El líder anima a sus seguidores para que visualicen un futuro atractivo para ellos mismos. Inspiran a otros con lo que dicen y hacen.

**Estimulación intelectual (IS).** Estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos a través del cuestionamiento de supuestos, reformulando problemas y acercándose a situaciones pasadas de diferentes maneras. No hace público los errores de las personas, ni las expone al ridículo o a la crítica en público. Las nuevas ideas y las soluciones creativas se solicitan de los seguidores, quienes están incluidos en el proceso de direccionar los problemas y encontrar soluciones.

**Consideración individual (IC):** Estos líderes ponen atención en las necesidades de cada persona lográndolas superar a través de su actuación como guía o mentor.

Minimizar la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa que ayude al cambio, que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal, y que paralelamente fuerce al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el interés de todos por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales (D'Alessio, 2013, 490).

## **7.7. Gestión del Cambio**

Es posible que en la CRAC Sipán se produzca resistencia al cambio con la aplicación de las acciones anteriores, ésta debería minimizarse, para lo cual se debe comenzar con sus cargos directivos a implementar un liderazgo transformacional que trascienda en toda la organización.

Según D'Alessio (2013), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización se deben adoptar acciones como:

- 1) Planear la estrategia de cambio.
- 2) Establecer sentido de urgencia.
- 3) Conformar un grupo director facultado.
- 4) Crear una visión para el cambio.
- 5) Comunicar esta visión del cambio.
- 6) Facultar a otros para lograr la visión del cambio.
- 7) Usar tecnologías de la información y comunicación como facilitadores.
- 8) Usar permanentemente la referenciación.
- 9) Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorablemente para aligerar la organización.
- 11) Consolidar mejoramientos y producir más cambios.
- 12) Institucionalizar los nuevos enfoques.

## **7.8. Conclusiones**

En este capítulo de implementación estratégica se ha realizado un análisis sobre los objetivos de largo plazo y de corto plazo, a través del cual obtuvimos la dirección de este plan estratégico de CRAC Sipán en los próximos años, acompañado de las estrategias planteadas y de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. También se han planteado las políticas que contribuirán al cumplimiento de las estrategias, y se analizó la mejor manera de realizar la gestión de cambio, dado que es posible que en la CRAC Sipán se produzca resistencia al mismo con la aplicación de las acciones, para lo cual se debe comenzar con sus cargos directivos a implementar un liderazgo transformacional que trascienda en toda la organización y que en conjunto con el personal de la empresa ejecutan la implementación, por eso el personal tienen que estar involucrado en todo el proceso estratégico, ellos representan el apoyo para que lograr el éxito implantación del plan estratégico.

La estructura organizacional de la CRAC Sipán es del tipo funcional lo que operativamente es correcto; sin embargo este tipo de estructura no es la adecuada pues los procesos son lentos. La departamentalización por clientes es la estructura que mejor se ajusta a las necesidades de la CRAC Sipán ya que agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes. Esta estructura nos proporciona información de los cambios y preferencias de los clientes, además de atender sus necesidades y problemas de manera rápida y cercana.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo trata de la última etapa del proceso estratégico, a pesar de que se considera en tercera instancia, se efectúa permanentemente durante todo el proceso, en este sentido es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, de esta manera marca la diferencia con el planeamiento estratégico estático que se realizaban antes (D'Alessio, 2013).

Para tener una acción de control se necesita medir y comparar y, para medir se utiliza indicadores, y se compara con marcas de referencia que se conocen como benchmarking, esto permite corregir y realizar ajustes en el plan estratégico y en la ejecución del mismo. El mecanismo de evaluación para llevar a cabo esta evaluación y controlar es Balanced Scorecard o tablero de control (D'Alessio, 2013)

### 8.1. Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (como se cita en D'Alessio, 2008) Balanced Scorecard o tablero de control es una herramienta para controlar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo por medio de mapas estratégicos, basado en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento de la organización. La perspectiva lógica es la siguiente, si los trabajadores están motivados y preparados, aprenden, si se logra, los procesos de los productos estarán bien realizados (calidad), luego los bienes y servicios van a ir a los clientes y estarán satisfechos y comprarán, finalmente los accionistas van a estar satisfechos al incrementar su patrimonio.

A continuación tenemos el tablero de control de la CRAC Sipán, el cual integra los objetivos de corto plazo, agrupados en cuatro perspectivas: clientes, financiera, interna e innovación.

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

Según D'Alessio (2013), con el tablero de control se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación. Sirve asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde la organización se dirige, y permite corregir si es necesario. Estos indicadores ayudan a conducir el proceso de implementación y a conocer si los objetivos se están alcanzado. Dichas medidas de desempeño son fundamentales para controlar el logro de los objetivos que conducen a la visión establecida. En la Tabla 51 muestra el Tablero de Control Balanceado para CRAC Sipán.

Tabla 51

Tablero de Control Balanceado para la CRAC Sipán

Visión	Ser al 2021 una micro financiera sólida y rentable con operaciones en el Norte y Nor oriente del Perú, con una oferta integral de soluciones financieras segmentadas e innovadoras que satisfaga las necesidades de crecimiento de los micro y pequeños empresarios			
Misión	Contribuir con la oferta de soluciones financieras para la micro y pequeña empresa que promuevan el desarrollo de nuestros clientes y trabajadores con rapidez y calidad, generando un mayor valor para nuestros accionistas y grupos de interés, de manera sostenible y socialmente responsable			
Valores	Calidad			
	Responsabilidad			
	Excelencia			
	Fiabilidad			
	Honestidad			
Perspectiva		Objetivo a corto plazo	Indicadores	Unidades
Financiera	OCP11	En los próximos dos años, aumentar los ingresos financieros en 7%, es decir en S/.800, 259 y mantener el indicador en el 2021.	Ingresos anuales	S/.año
	OCP12	Incrementar las colocaciones de S/.300, 000 a S/.400, 000 al 2017 por analista de crédito, el cual mantendrá este promedio de crecimiento al 2021.	Colocaciones por analista	S/.año
	OCP13	Disminuir gastos financieros en relación a las ventas del 24% a 20% al 2017; es decir en S/. 200,480, y mantener este indicador al 2021.	Ratio: gastos administrativos/ ingresos	Porcentaje de avance
	OCP15	Disminuir el gasto administrativo en relación a las ventas del 69% a 55%. Es decir pasar de S/.8'076,000 en el 2014 a S/.5'896,000 al año 2021, con una reducción de S/.363,000 del 2015 al 2017, y mantener este indicador al 2021.	Ratio: gastos financieros/ ingresos	Porcentaje de avance
	OCP32	Gestionar líneas de crédito del 2015 al 2017 con Cofide, Cordaid por S/2'500,000 con tasas de interés de 3 %, mediante la titulación de la cartera de crédito (garantía), con la posibilidad de renovación de líneas de crédito al 2021.	Ingresos anuales	S/.año
Del Cliente	OCP21	Incrementar en 12% anual las colocaciones de créditos agrícolas, Pyme y Consumo del 2015 al 2017. Es decir pasar en colocaciones de Crédito agrícola de S/.4'336,147 a S/.7'436,710; para crédito Pyme de S/.26'478,465 a S/.47'514,880 y Crédito de Consumo S/.7'440,955 a S/.12'562,377 y mantener este incremento al 2021.	Número de colocaciones por trabajador	Porcentaje de avance
	OCP22	Abrir una agencia por año del 2015 al 2017 en los distritos no bancarios de Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y San Martín, y del 2018 al 2021 abrir oficinas informativas.	Número de Agencias	Unidades
	OCP51	Colocar S/. 2'994,750 en cinco nuevos productos de crédito para PYMES del 2015 al 2017 como: Credimujer, Credifácil, Crédito cadenas productivas, Crédito casita segura, Crédito prendario; y del 2018 al 2021 Colocar S/. 2'994,750 en productos: Microseguros, Crédito Fiestas Patrias, Crédito Navidad, Credi-Escuela y campañas agrícolas, Crédito grupal.	Número de productos	Unidades
	OCP31	Incrementar en S/4'000,000 las captaciones de ahorro de clientes, mediante cuatro nuevos productos de ahorro: ahorro escuela, ahorro nuevo negocio, ahorro casita segura, del 2015 al 2017, continuando del 2018 al 2021 con la recepción de pago bajo convenios con universidades, municipalidades, colegios.	Ingresos anuales	S/.año
De los procesos internos	OCP41	Disminuir las provisiones de cobranza dudosa del 2015 al 2017, de manera anual en S/250, 000, manteniendo este indicador al 2021.	Número de procesos automatizados	S/.año
	OCP42	Realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias, del 2015 al 2017, continuando con este monitoreo y control al 2021	Número de auditorías	Unidades
Aprendizaje y crecimiento	OCP43	Automatizar los procesos de evaluación crediticia en un 40% del 2015 al 2017 y completar este proceso en un 60% al 2021.	Número de procesos automatizados. Número de capacitaciones en procesos.	Porcentaje de avance
	OCP14	Reducir los tiempos de atención en un 20% anual en los procesos de evaluación crediticia al 2017, y mantener el indicador en forma gradual al 2021	Número de atenciones	Porcentaje de avance

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.



## Conclusiones

En el proceso de control o evaluación se necesitara utilizar mediciones y comparaciones que permitirán a la CRAC Sipán contar con indicadores para corregir y realizar ajustes en la ejecución del plan estratégico. Además, se ha desarrollado el Tablero de Control Integrado (TCB) como herramienta que permite monitorear los objetivos de corto plazo, utilizando indicadores agrupados en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento de la organización. Según D'Alessio la representación lógica es la siguiente, si los trabajadores de la CRAC Sipán están motivados y preparados, aprenden, si se logra, los procesos de los servicios financieros estarán bien realizados (calidad), luego los servicios y soluciones financieras van a ir a los clientes y esteran satisfechos y compraran mediante créditos, finalmente los accionistas van a estar satisfechos por la recuperación de su patrimonio.

Para su elaboración se consideró los cuatro Objetivos a corto plazo. El monitoreo mensual y la asignación de responsables de los indicadores permitirá el logro de los objetivos a largo plazo y la visión futura de la Caja Sipán.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1. Conclusiones Finales

Del análisis del entorno microfinanciero del país y enfocándose en los Departamentos de San Martín, La Libertad, Lambayeque y Cajamarca se obtuvieron seis oportunidades y siete amenazas. Las oportunidades para CRAC Sipán son: (a) más de 1'110,000 de Mypes formales aún no bancarizadas, (b) la posibilidad de ingresar a los distritos con crecimiento económico de Cajamarca, La Libertad y San Martín que no cuentan con acceso al sistema financiero, (c) crecimiento económico en sectores no atractivos para la banca comercial (agricultura y pesca) en Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y San Martín, (d) crecimiento de la demanda de soluciones financieras en campañas, para época escolar, fiestas patrias, navidad y campañas agroindustriales, (e) acceso a instituciones nacionales e internacionales para obtener financiamiento a menor costo, y (f) Implementación de tecnologías de la información para mejorar los servicios financieros; sus principales amenazas son: (a) incremento del número de competidores, productos sustitutos y competencia de tasas de interés, (b) integraciones entre instituciones micro financieras y banca comercial, (c) riesgo de sobreendeudamiento de los consumidores en la economía, (d) fenómenos naturales y climatológicos afectan las zonas agrícolas, (e) Riesgo de sobreendeudamiento de los consumidores en la economía, (f) expansión de las CMAC fuera de lugar de origen, y (g) elevado requerimiento tecnológico y personal capacitado en este sector.

Asimismo, del análisis interno AMOFHIT de la CRAC Sipán se obtuvieron siete fortalezas y nueve debilidades. Las fortalezas para la Caja Sipán son: (a) cobertura de agencias en la zona norte del país, (b) posicionamiento en la zona norte del Perú, (c) experiencia en el segmento de las microfinanzas y conocimiento del sector agrícola, (d) alto crecimiento en captación de ahorros como principal fuente de financiamiento,

(e) sistema de información propio con interconexión en tiempo real, (f) capacidad de inversión y capitalización por parte de los socios, (g) ubicación estratégica de las agencias. Las debilidades de la Caja Sipán son: (a) elevados niveles de liquidez por deficientes colocaciones, (b) elevada rotación del personal y la plana gerencial, (c) pocos productos financieros en comparación con la competencia, (d) composición de la cartera por la alta participación de créditos agrícolas, (e) incremento de los gastos administrativos, (f) poca capacidad de reacción frente a los cambios del mercado, (g) costo de financiamiento elevado (altas tasas pasivas) e índice de mora, (h) estructura organizacional por funciones poco competitiva, (i) carencia de áreas estratégicas como marketing y recursos humanos.

Asimismo, la gerencia de la Caja Sipán no desarrolló estrategias únicas para poder competir, tampoco has mejorado la eficiencia operativa. El modelo de Porter proporcionó una guía en la generación de estrategias, mediante un conjunto de actividades únicas y diferentes que la competencia.

Los insumos de las matrices MEFE , MEFI, MPC y, MIO, permitieron elaborar las 11 estrategias, propuestas desde la matriz FODA, las cuales están fuertemente vinculadas con los objetivos de largo plazo y la visión planteada en el presente plan estratégico para la empresa CRAC Sipán. Las estrategias retenidas y propuestas desde la matriz FODA, PEYEA; BCG; MIE; MGE han sido elaboradas para fomentar el crecimiento de la CRAC Sipán y son:

1. Desarrollar nuevos productos para PYMES. Tales como: Credimujer, Credifácil, Crédito cadenas productivas, Crédito casita segura, Crédito prendario, Recepción de pago bajo convenios con universidades, municipalidades, colegios.

Sobre la base del posicionamiento en necesidades propuesta por Porter (2009), y además de 1'110,000 medias y pequeñas empresas formales aún no bancarizadas;

también ocho de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una Mipyme formal; y cada año 75,000 mujeres se incorporan al trabajo en las micro y pequeñas empresas (Mypes) ; finalmente ante la eventualidad de fenómenos naturales las personas buscan asegurar sus viviendas, lo que significa una serie de oportunidades de segmentar su cartera y brindar servicios integrales de soluciones financieros.

2. Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca y San Martín.

En el Perú los bajos niveles de bancarización significaran un conjunto de oportunidades para la Caja Sipán, dado que 350 de los 1840 distritos en Perú cuentan con sucursales financieras. La estrategia de la Caja Sipán implica renunciar a ciertas actividades como no competir con los bancos, pero estar cerca de sus clientes en las zonas periféricas de las ciudades vía mercados de abasto.

3. Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.

La Caja Sipán no ha aprovechado la tendencia cíclica del crecimiento de la demanda de soluciones financieras en campañas crediticias, esto significará una oportunidad para la Caja de incrementar sus colocaciones.

4. Realizar convenios con las compañías de seguros, para coberturar los créditos contra todo riesgo; colocar microseguros y SOAT.

Si bien es cierto los fenómenos naturales y la salud de los microempresarios representan una amenaza para la Caja Sipán, el poder realizar convenios con las compañías de seguros, le permitirá coberturar los créditos contra todo riesgo; colocar micro seguros de salud y SOAT.

5. Ampliar la propuesta de valor a los microempresario, mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio, a fin aumentar los créditos y evitar el sobreendeudamiento.

La nueva visión de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Sipán señala que se tiene que satisfacer las necesidades de crecimiento de los micros y pequeños empresarios, para lo cual es necesario la formación a los microempresarios previniéndolos contra el riesgo, asistencia técnica, proporcionarles facilidades en la documentación crediticia, menos papeles, contratos con lenguaje sencillo. El acompañamiento implica contratar personal con sueldos variables y altos, con formación permanente y horarios flexibles que se adapten a las necesidades de los microempresarios.

6. Implementar créditos grupales para actividades productivas, reestructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.

Los créditos grupales proporcionará a la Caja Sipán el crecimiento en colocaciones de crédito, además la estrategia implica renunciar a los créditos a grandes empresas y enfocarse en los microempresarios.

7. Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos para PYMES. Tales como: ahorro escuela, ahorro nuevo negocio, ahorro casita segura. A fin de captar fondos, fomentar el ahorro y la formalización. El Crecimiento de la Caja Sipán está supeditada a la captación de ahorros y contar con un mayor sprid financiero, para lo cual es necesario tener bajas tasas pasivas.

8. Fomentar alianzas estratégicas con socios nacionales. Tales como: Asomif, Cofide, Agrobanco e internacionales (Cordaid), para disminuir los costos de financiamiento.

La caja Sipán tiene elevadas tasas pasivas con el propósito de captar ahorros, por lo que existen bancos de segundo piso como Cofide que proporcionan líneas de crédito a tasas pasivas bajas.

9. Desarrollar servicios que facilitan el acceso a soluciones financieras en zonas rurales. Implementando una red de oficinas informativas, mediante alianzas con diferentes empresas comerciales, asociaciones comunales, Banco de la Nación.

Esta estrategia se fundamenta en el posicionamiento basado en el acceso de Porter (2009) el cual indicó que el acceso puede venir por la ubicación geográfica del cliente, además la diferencia entre clientes rurales y clientes urbanos abre también una vía de posicionamiento basado en el acceso. Con este supuesto, proponemos una serie de diferentes actividades, como el uso de oficinas informativas en asociaciones con empresas comerciales, y aprovechar las oficinas del Banco de la Nación en distritos no bancarizados.

10. Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.

Las cajas rurales necesitan expandirse hacia zonas rurales en colaboración con agentes no bancarios (empresas comerciales, asociaciones comunales), pero bajo la actual legislación implica una serie de requisitos para la apertura de una agencia rural por parte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs y, además inversiones importantes en infraestructura y su mantenimiento, por lo que muchas veces este modelo no es viable. Asimismo, con la titulación de sus carteras de crédito (garantía) pueden acceder a líneas de crédito con tasa de interés pasivas bajas.

## 9.2 Recomendaciones Finales

1. Los esfuerzos del directorio deberían concentrarse en la aplicación del Plan estratégico 2015-2021 para la CRAC Sipán que contiene la nueva visión, misión, objetivos de corto y largo plazo; así como acciones orientadas a cambiar la situación de la empresa volviéndola rentable y con mayor participación en el mercado, y aprovechar que 2.3 millones de micro y pequeñas empresas(mypes) aún no bancarizadas, que tienen la intención firme de convertirse en clientes del sistema financiero.
2. La implementación del presente plan estratégico requiere otro tipo de estructura y en el plan se proponen dos complementarias, la departamentalización por clientes que agrupa los puestos con base en clientes específicos y exclusivos con necesidades comunes (Robbinson, 2010) y un modelo innovador con descentralización selectiva de la configuración organizaciones de Mintzberg citado en (D'Alessio 2008).
3. El desarrollo de nuevos productos financieros para las PYMES y los sectores tradicionalmente no atendidos por la banca comercial usando nuevos canales que son tendencias en el mercado como las operaciones en línea, las redes de agentes y la red de cajeros automáticos.
4. Para lograr los objetivos se recomienda vincularlos con el plan de incentivos propuesto para mejorar las condiciones del personal ante la elevada rotación en el sector, además asignar los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios.
5. El monitoreo mensual y la asignación de responsables de los indicadores permitirá el logro de los objetivos a largo plazo y la visión futura de la Caja Sipán S.A.



6. Es vital realizar evaluaciones del plan estratégico para corroborar que la estrategia y la estructura organizacional están funcionando de acuerdo con lo planeado, para esto se debe implementar el uso de tablero de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo por medio de mapas estratégicos, basado en cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos internos, (d) aprendizaje y crecimiento de la organización.
7. Consolidar una cultura organizacional de valores, normas, creencias y actitudes compartidas por todos los miembros de la organización, donde los empleados sientan que tienen un trabajo justo y que pueden aspirar a crecer en la organización en función a su productividad.
8. Es probable que en la CRAC Sipán se produzca resistencia al mismo con la aplicación de las acciones, para lo cual se debe comenzar con sus cargos directivos a implementar un liderazgo transformacional que trascienda en toda la organización y que en conjunto con el personal de la empresa ejecutan la implementación, por eso el personal tienen que estar involucrado en todo el proceso estratégico, ellos representan el apoyo para que lograr el éxito implantación del plan estratégico.
9. La estructura organizacional de la CRAC Sipán es del tipo funcional lo que operativamente es correcto para el desempeño de cada área; no obstante, este tipo de estructura no es adecuada para la implementación del nuevo plan.
10. La implementación del Plan Estratégico debería ayudar a reducir los costos internos y no aumentarlos ayudando a mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

### 9.3 Futuro de la Empresa CRAC Sipán

Según D'Alessio (2013), después de haber concluido un plan estratégico, es ideal presentar una foto de momento presente y la maqueta del futuro. De esta forma, un tomador de decisiones ve una oportunidad y se lanzará con valentía. Es muy conocido el dicho popular de que "una imagen vale más que mil palabras", siendo esta la que se utilizará para motivar el cambio al interior de la organización. La situación presente y futura, después de la realización del plan estratégico, en cuanto a cada uno de los objetivos de largo plazo, es la que se ha utilizado para la Caja Sipán (ver Tabla 52).

Tabla 52

#### *Futuro de la Caja Sipán*

	Actual	Futura
Objetivo a largo plazo 1	Resultado utilidad contable negativo de S/.1'058 000.	Obtener una utilidad neta de S/.1'000,000 al año 2021.
Objetivo a largo plazo 2	Colocaciones de créditos en S/.39'930 000.	Colocaciones de créditos al 2021, de S/.68'298, 000
Objetivo a largo plazo 3	Financiamiento del 95.15% de las colocaciones con recursos de ahorristas.	Financiar al año 2021 el 80% de las colocaciones con recursos tales como captaciones de los ahorristas y el 20% con alternativas de financiamiento, tales como: bonos, líneas de financiamiento, excedentes de encaje.
Objetivo a largo plazo 4	Gestión de la mora de cartera 6.17% .Provisiones de 2'217,000.	Lograr una eficiente gestión de cartera, partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% al 2021,es decir pasar de 2'217,000 a S/700,000 en provisiones
Objetivo a largo plazo 5	No cuenta con productos segmentados.	Para el 2021 colocar S/.5'989,500, en nuevos servicios financieros segmentados, en la siguiente proporción: Créditos festivos S/.2'395,800 ; Credimujer S/.1'796,850; microseguros S/.1'197,900 y Crédito grupal S/.598,950.

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 53

Plan Estratégico General

		Vision					
		Objetivos a Largo Plazo					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
Misión	“Contribuir con la oferta de soluciones financieras para la micro y pequeña empresa que promuevan el desarrollo de nuestros clientes y trabajadores con rapidez y generando un mayor valor para nuestros accionistas y grupos de interés, de manera sostenible y socialmente responsable.”	Ser al 2020 una micro financiera sólida y rentable con operaciones en el Norte y Nor oriente del Perú, con una oferta integral de soluciones financieras segmentadas e innovadoras que satisfaga las necesidades de crecimiento de los micro y pequeños empresarios					
	Estrategias	Obtener una utilidad neta de S/1'000 000 al año 2020. Partiendo de un S/39'930,000 al 2014, a S/68'298,000 en resultado negativo de colocaciones al año 2020. S/1'058 000 al 2014.	Incrementar las colocaciones de créditos de S/68'298,000 en el año 2020.	Financiar al año 2020 el 80% de las colocaciones con recursos tales como captaciones de los ahorristas y el 20% con alternativas de financiamiento, tales como: bonos, líneas de financiamiento, excedentes de encaje. Dado que al año 2014 el financiamiento fue de 95.15% con recursos de ahorristas.	Lograr una efectiva gestión de cartera partiendo de un resultado de 6.17% del 2014 a 4% en el año 2020. Es decir Pasar de S/2'217,000 a una S/700,000 en provisiones.	Para el 2021 colocar S/5'989,500 , en nuevos servicios financieros segmentados, en la siguiente proporción: Créditos festivos S/2'395,800 ; Credimujer S/1'796,850; microseguros S/1'197,900 y Crédito grupal S/598,950.	Políticas
	E1: Desarrollar nuevos productos para PYMES.		x			x	Innovar en el desarrollo de productos financieros agregando valor a los clientes. Enfocarse en segmentos de mercado que no son de interés de la banca comercial.
	E2: Ingresar hacia las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados en Lambayeque, La Libertad, Cajamarca.		x				Ofrecer talleres y seminarios de educación financiera. Incrementar la fuerza de ventas en las zonas periféricas de las ciudades y distritos no bancarizados.
	E3: Ampliar la oferta de productos crediticios aprovechando el crecimiento de la demanda.		x			x	Promover incentivos de productividad por cada campaña crediticia. Fomentar una cultura de calidad y satisfacción de los clientes. Promover incentivos para clientes (Ejemplo: acumulación de puntos).
	E4: Realizar convenios con las compañías de seguros, para cobertura de los créditos contra todo riesgo colocar microseguros y SOAT.		x			x	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas
	E5: Ampliar la propuesta de valor a los microempresario , mediante la cobertura de seguros de vida y el acompañamiento en el proceso de crédito con información financiera sincera, y asesoramiento del negocio.		x			x	Fomentar una cultura de calidad y satisfacción de los clientes. Promover la capacitación y evaluación permanente a los analistas de créditos. Promover el establecimiento de línea de cartera, considerando desempeño y antigüedad.
	E6: Implementar créditos grupales para actividades productivas, restructurado las operaciones hacia créditos con menores importes y tiempos de pago semanales, con mejor estructura riesgo-rendimiento.	x				x	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas. Fomentar el trabajo en equipo
	E7: Desarrollar nuevos productos de ahorro sin rendimiento pero con atractivos incentivos para PYMES.	x				x	Generar programa de incentivos para clientes (Ejemplo: Sorteos locales comerciales )
	E9: Fomentar alianzas estratégicas con socios nacionales.	x		x			Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
	E10: Desarrollar servicios que faciliten el acceso a soluciones financieras en zonas rurales.		x	x	x	x	Promover la inclusión financiera. Enfocarse en segmentos específicos que no son de interés de la banca comercial.
	E11: Establecer alianzas estratégicas con las Cajas Rurales.	x		x		x	Promover el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.
Financiera/Valor	OCP11: En los próximos dos años, aumentar los ingresos financieros en 7%, es decir en S/800,259 y mantener el indicador en el 2021.						
	OCP12: Incrementar las colocaciones de S/300,000 a S/400,000 al 2017 por analista de crédito, el cual mantendrá este promedio de crecimiento al 2021.						
	OCP13 Disminuir gastos financieros en relación a las ventas del 24% a 20% al 2017; es decir en S/200,480, y mantener este indicador al 2021.						
	OCP15: Disminuir el gasto administrativo en relación a las ventas del 69% a 55%. Es decir pasar de S/8076,000 en el 2014 a S/5896,000 al año 2021, con una reducción de S/363,000 del 2015 al 2017, y mantener este indicador al 2021.						
	OCP32: Gestionar líneas de crédito del 2015 al 2017 con Cofide, Cordaid por S/2'500,000 con tasas de interés de 3 %, mediante la titulación de la cartera de crédito (garantía), con la posibilidad de renovación de líneas de crédito al 2021.						
Cliente / Mercado	OCP21 Incrementar en 12% anual las colocaciones de créditos agrícolas, Pyme y Consumo del 2015 al 2017. Es decir pasar en colocaciones de Crédito agrícola de S/4'336,147 a S/7'436,710; para crédito Pyme de S/26'478,465 a S/47'514,880 y Crédito de Consumo S/7'440,955 a S/12'562,377 y mantener este incremento al 2021.			OCP31 Incrementar en S/4'000,000 las captaciones de ahorro de clientes, mediante cuatro nuevos productos de ahorro: ahorro escuela, ahorro nuevo negocio, ahorro casita segura, del 2015 al 2017, continuando del 2018 al 2021 con la recepción de pago bajo convenios con universidades, municipalidades, colegios.			
	OCP22 Abrir una agencia por año del 2015 al 2017 en los distritos no bancarios de Lambayeque, Cajamarca, La Libertad y San Martín, y del 2018 al 2021 abrir oficinas informativas.						
					OCP51 Colocar S/ 2'994,750 en cinco nuevos productos de crédito para PYMES del 2015 al 2017 como: Credimujer, Credifácil, Crédito cadenas productivas, Crédito casita segura, Crédito prendario; y del 2018 al 2021 Colocar S/ 2'994,750 en productos: Microseguros, Crédito Fiestas Patrias, Crédito Navidad, Credi-Escuela y campañas agrícolas, Crédito grupal		
Interna / Procesos	OCP41 Disminuir las provisiones de cobranza dudosa del 2015 al 2017, de manera anual en S/250,000, manteniendo este indicador al 2021.				OCP42 Realizar auditorías mensuales al 60% de la cartera vencida, en cada una de las agencias bancarias, del 2015 al 2017, continuando con este monitoreo y control al 2021.		
	OCP43 Automatizar los procesos de evaluación crediticia en un 40% del 2015 al 2017 y completar este proceso en un 60% al 2021.				OCP14 Reducir los tiempos de atención en un 20% anual en los procesos de evaluación crediticia al 2017, y mantener el indicador en forma gradual al 2021		
Desarrollo y aprendizaje de la organización							

## Referencias

Asociación de bancos del Perú (2014). *Boletín Informativo*. Recuperado de:

[http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20INSTITUCIONAL%20N%C2%BA%2012\\_20141103051558767.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20INSTITUCIONAL%20N%C2%BA%2012_20141103051558767.pdf)

Anderson, C. (2014, 14 de marzo). Ceplan: “Clase consumidora llegaría a 17 millones de personas al 2021”. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/ceplan-clase-consumidora-llegaria-17-millones-personas-al-2021-2091769>

Arce, R. (2014, 10 de Junio) "Empresas peruanas están cambiando el enfoque en cómo miden su información" *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/empresas-peruanas-estan-cambiando-enfoque-como-miden-su-informacion-2099837>.

Banco Central de Reserva del Perú (2012). Revista Moneda. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú. (2013). Cuadros Anuales Históricos. Extraído de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=241&sFrecuencia=A>

Banco Central de Reserva del Perú (2013). Reporte de Inflación: Diciembre 2013. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-iinflación/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2013). Síntesis Lambayeque 2013. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-lambayeque-11-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (Diciembre, 2014). San Martín: Síntesis de Actividad Económica .Recuperado de:

- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Iquitos/2014/presentacion-san-martin-12-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (Diciembre, 2014). Lambayeque: Síntesis de Actividad Económica .Recuperado de.  
<http://www.cclam.org.pe/Sintesis%20Lambayeque%20%20Diciembre%202014%2009%20Mar.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (Diciembre, 2014). La Libertad: Síntesis de Actividad Económica .Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2014/sintesis-la-libertad-12-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Memoria anual*. Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014-1.pdf>
- Compartamos. (2014). Acerca de Compartamos Banco. Recuperado de  
<http://www.compartamos.com.mx/wps/portal/Banco/AcercaCompartamos/NuestroProposito>
- Cantón, S., Rubio, J., & Blasco, D. (2010).Un Modelo de Credit Scoring para instituciones de microfinanzas en el marco de Basilea II. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science [online]*, 28(15), 89-124.
- CRAC Sipán. (2014a). Productos. Recuperado de <http://www.cajaSipán.com.pe/productos.php>
- CRAC Sipán. (2014b). Red de agencias. Recuperado de:  
[http://www.cajaSipán.com.pe/red\\_agencias.php](http://www.cajaSipán.com.pe/red_agencias.php)
- CRAC Sipán. (2014c).Reseña Histórica. Recuperado de:  
[http://www.cajaSipán.com.pe/resena\\_historica.php](http://www.cajaSipán.com.pe/resena_historica.php)
- CRAC Sipán. (2014d). Visión. Recuperado de <http://www.cajaSipán.com.pe/vision.php>
- CRAC Sipán. (2014e). Misión. Recuperado de <http://www.cajaSipán.com.pe/mision.php>
- CRAC Sipán. (2014f). Valores. Recuperado de  
[http://www.cajaSipán.com.pe/nuestros\\_valores.php](http://www.cajaSipán.com.pe/nuestros_valores.php)

CRAC Sipán. (2014). Memoria Anual 2014. Recuperado de:

<http://www.cajaSipán.com.pe/documentos/MEMORIA2014.pdf>

Cooperación Financiera de Desarrollo. (2011). El financiamiento Informal en el Perú.

Lima IEP.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F.,

México: Pearson Educación.

Decreto Ley N° 25612. Regimen de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Presidencia de la

República del Perú (1992).

Diez preguntas claves sobre la huella de carbono y su importancia (2014, 01 de diciembre).

El Comercio. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/cop-20-diez-preguntas-claves-sobre-huella-carbono-y-su-importancia-2115505>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. 2014. Informe de Clasificación. Recuperado de:

<http://www.equilibrium.com.pe/Sipán.pdf>

Fernández, D. (2015). Modelo de Gestión de Riesgos de TI de acuerdo con las exigencias de la SBS, basados en las ISO/IEC 27001, ISO/IE17799, Magerit Para La Caja de Ahorro y Créditos Sipan. (Tesis). Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo, Chiclayo. Perú

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). Series Nacionales. Recuperado de:

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&49c3-selectedIndex=1&93f0-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012b). IV Censo Nacional Agropecuario

2012: Sistema de Consulta de Datos. Recuperado de:

<http://desa.inei.gob.pe/Cenagro/redatam/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). Informe Técnico de Pobreza.

Recuperado de:

[www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza\\_InformeTecnico.pdf](http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico.pdf)

Just, R. (1974). *An Investigation of Importance of Risk in Farmers' Decisions*. American Journal of Agricultural Economics 56 (1), pp. 14-25.

Ley 26702. Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia. Congreso de la República (2008).

López, J. & Condor, P. (2009). *Conformación de Alianzas Estratégicas Bancos - Empresa y su Impacto para un Sistema Financiero Inclusivo*. Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM. Vol. (12)

Ministerio de Agricultura. (2011). Problemática del Fenómeno del Niño.

Ministerio de la Producción. (2013). *Las Mipymes en Cifras*. Recuperado de:

<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo* (4th ed.). Deusto, España: Harvard Business Press.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (2013). *Clasificación de la banca comercial peruana: un análisis de clúster jerárquico*. Recuperado de:

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt\\_ano2013/DT\\_04\\_2013.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2013/DT_04_2013.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2013b). *Factores explican las diferencias en el acceso al sistema financiero*. Recuperado de:

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt\\_ano2013/DT\\_03\\_2013.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2013/DT_03_2013.pdf)

Olaechea, J. (2015, 15 de Noviembre) " Telefónica trabajará con doce cajas municipales para impulsar operaciones móviles " Gestión. Recuperado de:



<http://gestion.pe/empresas/telefonica-trabajara-doce-cajas-municipales-impulsar-operaciones-moviles-2081192>

Prakash, A. ( 2014 , 20 de junio). Empresas gastan 6% de ingresos en servicios de tecnología, según TCS. *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/empresas-gastan-6-ingresos-servicios-tecnologia-2100735>.

Transferencias interbancarias superaron 9.2 millones de operaciones en el 2014(2015,11 de Febrero).*Gestión*. Recuperado de:<http://gestion.pe/mercados/transferencias-interbancarias-superaron-92-millones-operaciones-2014-2123166>

