

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



**Plan Estratégico para la Caja Municipal de Ahorro y  
Crédito Microfinanzas S.A.C. – Filial Ayacucho**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jim Joseph Bernuy Chunga**

**Cinthya Marilyn Carranza Cabanillas**

**Ana María Escalante Chirinos**

**Jessica Raquel Zegarra Rodríguez**

**Asesor: José Acha Pacheco**

**Piura, diciembre 2013**

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis propone un plan estratégico para que al año 2018 la CMAC Microfinanzas S.A.C. logre posicionarse entre las cuatro mejores instituciones microfinancieras, en colocaciones crediticias del departamento de Ayacucho. Es importante resaltar que ha dado acceso al sistema financiero nacional a un determinado tipo de clientes emergentes como lo son principalmente las microempresas o denominadas PYMES. Este plan estratégico se ha iniciado con el establecimiento de la visión, misión, valores, y código de ética. Luego, se ha realizado el análisis del entorno microfinanciero del país y del departamento de Ayacucho, de donde se obtuvieron seis oportunidades y ocho amenazas que influyen a la CMAC Microfinanzas S.A.C. Del análisis del sector de las microfinanzas y de la competencia se obtuvieron diez factores clave de éxito. Asimismo, del análisis interno se obtuvieron nueve fortalezas y siete debilidades. El desarrollo de estos tres análisis nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno microfinanciero y plantear dos estrategias: (a) penetración de mercado, y (b) desarrollo de productos; las cuales permitirán cumplir la visión propuesta a través de cinco objetivos a largo plazo basados en: (a) incrementar el monto de las colocaciones, (b) aumentar la participación de mercado, (c) incrementar el valor económico agregado, (d) reducir el nivel de morosidad y (e) capacitación a los colaboradores. Así también se han establecido objetivos de corto plazo, los cuales permitirán realizar continuamente la revisión, evaluación, y control de los resultados. Cabe resaltar que también se debe actuar sobre el proceso de evaluación crediticia y el desempeño de los sectoristas para el logro del plan estratégico.

### **Abstract**

This thesis proposes a strategic plan for the year 2018, when the CMAC Microfinance S.A.C. will achieve position among the top four microfinance institutions of the department of Ayacucho. The importance of CMAC Microfinance S.A.C. is that it has given access to the domestic financial system a particular type of emerging client such as micro or known mainly as PYMES. This strategic plan has begun with the establishment of vision, mission, values, and ethics. Then, the analysis is made of the microfinance environment in the country and the department of Ayacucho. The analysis found six opportunities and eight threats that influence the CMAC Microfinance S.A.C. From the analysis of the microfinance sector and competition, ten key success factors were obtained. Also, the internal analysis nine seven weaknesses strengths were obtained. The development of these three analyses allowed us to identify and understand the mechanisms of the microfinance environment and propose two strategies: (a) market penetration, and (b) product development. These enable it to fulfill the vision proposed through five long-term goals based on: (a) increased amount of loans; (b) increased market share; (c) increased company value; (d) lower default level; and (e) training for reviewers. These are the short-term goals, which will allow CMAC Microfinance S.A.C to conduct continuously the review, evaluation, and control of the results. Significantly CMAC Microfinance S.A.C. must also act on the credit evaluation process and performance of the account manager to achieve the strategic plan.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial</b>	
<b>Ayacucho.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	4
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>5</b>
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	5
2.4 Valores.....	5
2.5 Código de Ética.....	6
2.6 Conclusiones.....	7
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>8</b>
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	8
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	10
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	13
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	15
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	16
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	16
3.3 La Organización y sus Competidores .....	16
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	17

3.3.2 Poder de negociación de los compradores .....	19
3.3.3 Amenaza de los sustitutos .....	19
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	20
3.3.5 Rivalidad de los competidores .....	21
3.4 Caja Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho y sus Referentes .....	22
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	24
3.6 Conclusiones.....	26
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>28</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	28
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	28
4.1.2 <i>Marketing</i> y ventas .....	29
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	32
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	34
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	35
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I). .....	38
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	38
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	39
4.3 Conclusiones.....	39
<b>Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>41</b>
5.1 Intereses de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho.....	41
5.2 Matriz de Intereses de CMAC Microfinanzas S.A.C. -Filial Ayacucho .....	44
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	45
5.4 Conclusiones.....	46
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>48</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA):.....	48

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	50
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	51
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	51
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	52
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	53
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	53
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	55
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	55
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	57
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	57
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	58
6.13 Conclusiones.....	59
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>60</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	60
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	62
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	65
7.4 Estructura de la Empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho.....	67
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	68
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	68
7.7 Gestión del Cambio .....	69
7.8 Conclusiones.....	70
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>71</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	71
8.1.1 Aprendizaje interno .....	71
8.1.2 Procesos .....	72

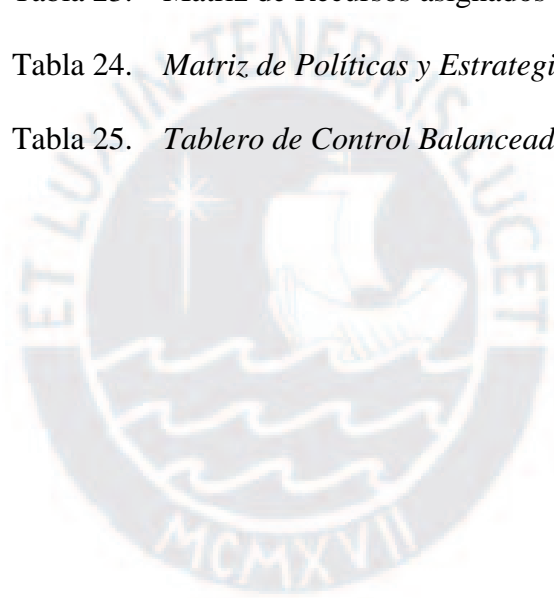
8.1.3 Clientes.....	72
8.1.4 Financiera.....	73
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	73
8.3 Conclusiones.....	73
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
9.1 Conclusiones Finales.....	75
9.2 Recomendaciones Finales.....	77
9.3 Futuro de la Empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho.....	78
<b>Referencias.....</b>	<b>79</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Crédito a la Pequeña y Microempresa</i> .....	11
Tabla 2.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	17
Tabla 3.	<i>Costo y Rendimiento de los Productos Financieros</i> .....	22
Tabla 4.	<i>Matriz Perfil Competitivo de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> ...	25
Tabla 5.	<i>Matriz Perfil Referencial de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	26
Tabla 6.	<i>Variación de Colocaciones y Captaciones 2012-2013</i> .....	30
Tabla 7.	<i>Variación de Utilidad Neta 2011, 2012, 2013 y Utilidad Neta Operativa 2012-2013</i> .....	30
Tabla 8.	<i>Vinculación Laboral de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	36
Tabla 9.	<i>Situación Económica Financiera de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho 2012-2013</i> .....	35
Tabla 10.	<i>Matriz Evaluación de los Factores Internos</i> .....	39
Tabla 11.	<i>Participación en los Créditos</i> .....	43
Tabla 12.	<i>Morosidad del Sistema Financiero del Departamento de Ayacucho (Incluye el Porcentaje de las Colocaciones Brutas)</i> .....	44
Tabla 13.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	45
Tabla 14.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	49
Tabla 15.	<i>MPEYEA de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	50
Tabla 16.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	53
Tabla 17.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de CMAC Microfinanzas</i>	

<i>S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	54
Tabla 18. <i>Matriz de Rumelt de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	55
Tabla 19. <i>Matriz de Ética de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	56
Tabla 20. <i>Matriz de Estrategias Retenidas de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho</i> .....	57
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	58
Tabla 22. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	59
Tabla 23. <i>Matriz de Recursos asignados a los objetivos de corto plazo</i> .....	66
Tabla 24. <i>Matriz de Políticas y Estrategias</i> .....	66
Tabla 25. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	74



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Modelo de estrategia competitiva. ....	18
<i>Figura 2.</i>	Organigrama de la empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho...	29
<i>Figura 3.</i>	Colocaciones de la agencia Ayacucho (2009-2013).....	33
<i>Figura 4.</i>	Morosidad de la agencia Ayacucho (2009-2013) .....	33
<i>Figura 5.</i>	Ahorros de la agencia Ayacucho. ....	34
<i>Figura 6.</i>	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción de la empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho .....	51
<i>Figura 7.</i>	Matriz Interna Externa de CMAC Microfinanzas S.A.C. -Filial Ayacucho.....	52
<i>Figura 8.</i>	Matriz Gran estrategia de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho .....	52
<i>Figura 9.</i>	Organigrama propuesto para CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho .	67

## Proceso Estratégico: Una Visión General

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

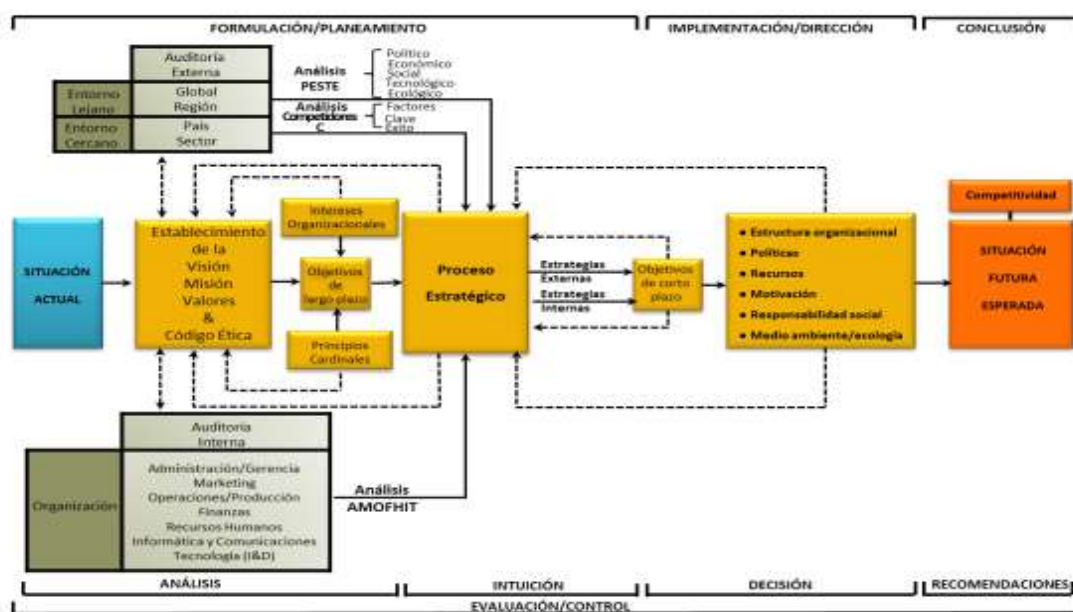


Figura 0. Modelo de estrategia competitiva. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

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 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 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).

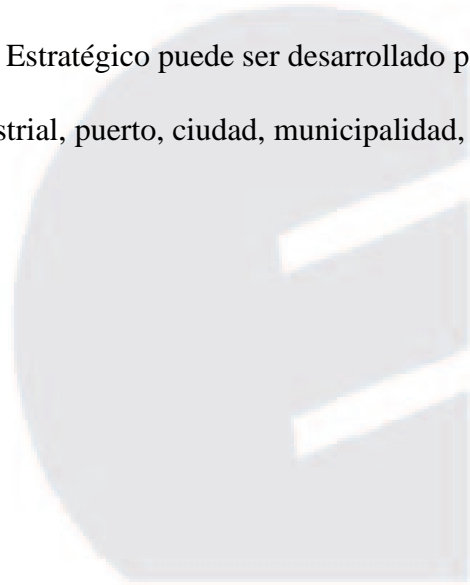
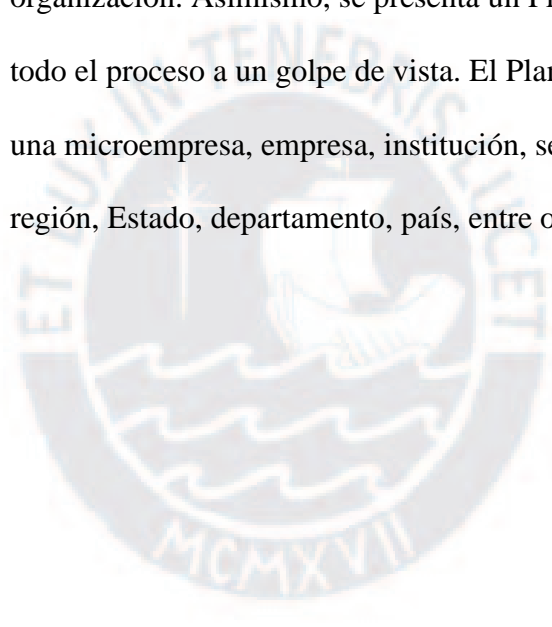
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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



## **Capítulo I: Situación General de la CMAC Microfinanzas S.A.C.-Filial Ayacucho**

### **1.1 Situación General**

El Perú ha experimentado un amplio desarrollo microfinanciero. Esto se debe a la presencia de entidades financieras sólidas a nivel nacional, que operan en un ambiente perfectamente regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2013a), el sistema financiero peruano está conformado por 63 instituciones financieras, de las cuales 32 son entidades microfinancieras no bancarias, divididas del siguiente modo: (a) 12 cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), (b) nueve cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y (c) 10 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME).

El marco de regulación y supervisión a la que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros peruanos emana de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS (Ley 26702, 1996). Esta norma abarca también a las CMAC. Las define como aquellas que captan recursos del público y cuya especialidad consiste en realizar operaciones de financiamiento, preferentemente para las pequeñas y microempresas (SBS, 2013).

El incremento de la participación de mercado de las entidades microfinancieras, que incluyen a las CMAC, ha generado un impacto positivo en la economía. Ello se debe a tres factores: (a) la inclusión, en el sistema financiero tradicional, de un nuevo perfil de cliente que hasta hace poco no era considerado sujeto de crédito; (b) el acceso al sistema financiero de segmentos de personas con bajos recursos a través del microcrédito, y (c) el apoyo a las micro, pequeña y medianas empresas.

El crecimiento económico del país, que fomenta el desarrollo de nuevas empresas, aunado a los procedimientos de proximidad al cliente, que suponen la diversificación de los canales de atención estratégicamente ubicados y la rapidez en el servicio, son factores que

explican el éxito de estas entidades. Adicionalmente, los siguientes aspectos constituyen también factores críticos de éxito (FCE): (a) la correcta gestión del recurso humano, a través de procesos de selección transparentes, capacitación constante del personal y desarrollo de líneas de carrera; (b) las mejoras en el procedimiento de análisis del riesgo crediticio, que mide la capacidad de pago según los ingresos familiares, pero con conceptos más amplios; (c) la diversificación de los productos y servicios acorde con las necesidades del mercado; (d) la mejora constante en cuanto a la tecnología, y (e) el posicionamiento de la marca a través de efectivas campañas de promoción, lo cual incrementa su participación en el mercado.

La CMAC Microfinanzas S.A.C. es una empresa municipal de derecho privado. Esto quiere decir que el 100% de las acciones son de propiedad de la Municipalidad Provincial de Lambayeque, y cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera, en el marco de las disposiciones legales vigentes. Se constituyó el 07 de noviembre de 1981 e inició sus operaciones el 04 de enero de 1982 como una CMAC.

Esta entidad fue creada con la finalidad de descentralizar y profundizar el sistema financiero. Además, su objetivo consiste en fomentar el ahorro y otorgar créditos a las familias y a las pequeñas y microempresas (PYME). Estas, que normalmente no tienen acceso al sistema financiero, reciben el apoyo de estas cajas con la finalidad de fomentar sus niveles de empleo y mejorar sus economías (Memoria Anual CMAC Microfinanzas, 2013).

En el sector de cajas municipales, la CMAC Microfinanzas S.A.C. se encuentra ubicada en la segunda posición dentro del *ranking* de colocaciones. Obtuvo, hasta el 30 de junio de 2013, una participación de mercado de 14.70% (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013). Además, constituye una marca reconocida a nivel nacional y cuenta con una amplia gama de servicios financieros, entre los que se consideran: (a) brindar servicios de ahorro corriente, a plazo fijo, con órdenes de pago y depósitos de compensación de tiempo de servicios (CTS); (b) otorgar créditos para las micro y pequeñas empresas, créditos

agropecuario y pesquero, microcrédito y crédito por campañas; (c) ofrecer servicios de cobranzas externas; (d) realizar transferencias interbancarias, y (e) pagar el bono de las planillas, entre otros.

Para el desarrollo de sus operaciones, la CMAC Microfinanzas S.A.C. cuenta con una oficina principal, una red de 105 agencias y oficinas interconectadas a nivel nacional. Están distribuidas del siguiente modo: (a) 26 oficinas especiales, (b) 343 agentes corresponsales de CMAC Microfinanzas S.A.C. , y (c) 146 cajeros de microfinanzas *cash* (ATM).

Para el año 2009, la CMAC Microfinanzas decidió expandir sus oficinas a la sierra central del país. Es así que el 27 de febrero del mismo año se inaugura la filial Ayacucho. Esta agencia posee tres oficinas especiales dependientes, ubicadas en la provincia de Huanta y en los distritos de Ayna y Pichari. Cuenta solo con 26 colaboradores distribuidos entre las áreas de créditos y operaciones, y registra un índice de rotación de personal del 50% anual.

En sus cuatro años de funcionamiento, la filial Ayacucho muestra un crecimiento sostenido en la captación de depósitos de ahorro y desembolsos de créditos. Los resultados, al mes de julio de 2013, en cuanto al monto de depósitos captados por la CMAC Microfinanzas S.A.C., muestran un incremento de 53% con respecto a los resultados obtenidos en julio de 2012. Similar crecimiento se obtuvo en las colocaciones de créditos. Para agosto de 2013, hubo un incremento del 49.5% en el monto desembolsado con respecto a los resultados obtenidos en el año 2012, con una mora promedio de 4.46% y una participación de 0.63% del monto total de colocaciones de la CMAC Microfinanzas S.A.C. a nivel nacional. En la filial de Ayacucho, el 100% de los desembolsos corresponde a créditos otorgados a la micro, pequeña y mediana empresa.

Actualmente, el buen posicionamiento de CMAC Microfinanzas S.A.C., como marca reconocida a nivel nacional, ha significado un apoyo para penetrar en el mercado ayacuchano. Sin embargo, esta fortaleza no se ha explotado lo suficiente. La poca inversión

en publicidad y promoción no permiten posicionar la marca en la mente del consumidor ayacuchano, lo cual favorece la competencia.

Según el reporte de la SBS, 17 instituciones están autorizadas para captar depósitos en el departamento de Ayacucho. Estas son las siguientes: (a) cinco bancos comerciales, (b) cuatro financieras, (c) cuatro CMAC y (d) cuatro CRAC. En cuanto a colocaciones de crédito, participan 19 entidades. Además, existen 60 cooperativas, no reguladas por la SBS, que brindan créditos personales a sus asociados y se constituyen como una seria competencia para todas las microfinancieras del departamento.

CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, al ser una agencia con poco tiempo de creada y clara competencia en el mercado, pretende establecer las estrategias que le permitan, a corto plazo, posicionarse en el mercado financiero ayacuchano. Su objetivo es lograr el crecimiento de la cartera crediticia. Asimismo, pretende expandir sus servicios y sus canales de atención, a fin de mantener un mínimo nivel de riesgo, a través de procedimientos seguros de evaluación crediticia.

## **1.2 Conclusiones**

- Los canales de atención de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho son insuficientes para cubrir las necesidades del mercado.
- Existe insuficiente número de colaboradores en su fuerza de ventas y alta rotación de personal.
- Se presenta poca diversificación de los productos y servicios. En Ayacucho, solo se dedica esfuerzo al crecimiento de los créditos para la micro, pequeña y mediana empresa, a pesar de que existen otros productos financieros que se podrían ofrecer en el mercado ayacuchano.
- Los bajos niveles de inversión en publicidad y promoción no permiten afianzar el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor ayacuchano.

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

### **2.1 Antecedentes**

La Caja Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho funciona desde el año 2009. Esta entidad capta recursos de los clientes y realiza operaciones de financiamiento en la zona de Ayacucho.

### **2.2 Visión**

Para el año 2018, la empresa pretende pasar de la novena a la cuarta mejor institución microfinanciera, en colocaciones crediticias del departamento de Ayacucho. Para ello, mantendrá un nivel de morosidad de máximo 2% y destacará por su presencia en el mercado ampliando a 45 la red de puntos de atención. Alcanzando la excelencia en los procesos mediante el uso de tecnología de punta y por la calidad de sus servicios, ofrecidos por personal altamente comprometido y capacitado. Ello agregará valor para los clientes y colaboradores; generará rentabilidad a sus accionistas, y contribuirá al desarrollo financiero y social en Ayacucho.

### **2.3 Misión**

La empresa brinda servicios financieros con eficiencia, oportunidad y competitividad. Sus colaboradores están comprometidos con la satisfacción de las necesidades financieras de los clientes de Ayacucho; brindan una excelente calidad en el servicio, sobre la base de un equipo de trabajo íntegro y altamente comprometido, tecnología adecuada y experiencia en la asesoría financiera. De este modo, la empresa contribuye al crecimiento económico de los clientes y promueve la bancarización en beneficio de la comunidad ayacuchana.

### **2.4 Valores**

Los valores guiarán el desempeño y la toma de decisiones de los colaboradores. Asimismo, se les considera los cimientos de la empresa. Estos son los siguientes:

- **Compromiso con la institución:** Los trabajadores muestran una actitud que refleja plena identificación institucional; cumplen las normas internas, y siguen las instrucciones y objetivos planteados por CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho.
- **Vocación de servicio:** Los trabajadores brindan un trato de calidad a los clientes. Asimismo, muestran una actitud amable y ofrecen apoyo oportuno a todos los clientes de la institución.
- **Trabajo en equipo:** Los trabajadores integran esfuerzos. Además, aportan conocimientos y experiencias que les permiten alcanzar objetivos comunes.
- **Integridad y honestidad:** Implica actuar con transparencia y probidad en el trabajo diario, a fin de salvaguardar los intereses de los clientes y los de la institución.
- **Orientación al logro:** Es necesario optimizar el uso de los recursos para generar un alto rendimiento que se transforme en resultados positivos para la empresa.

## **2.5 Código de Ética**

En una institución financiera, el código ético del comportamiento laboral debe reflejar una política empresarial transparente y generar confianza a los clientes. En ese sentido, la conducta de los colaboradores de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho se rige bajo los siguientes principios:

- **Probidad:** Se exige que los trabajadores se desempeñen con honestidad y rectitud.
- **Transparencia:** Los procedimientos deben ser claros y se debe brindar información real y oportuna a los clientes.
- **Eficiencia:** La calidad del trabajo de los colaboradores contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Lealtad: Los colaboradores muestran fidelidad por la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho, puesto que han convertido en propios los intereses de la institución.
- Cumplimiento del marco legal vigente para el sector: Los trabajadores deben colaborar con la prevención del lavado de activos provenientes de actividades ilícitas, así como con el resguardo de la información financiera de los clientes, en cumplimiento de lo legalmente requerido para todas las instituciones financieras.

## 2.6 Conclusiones

La visión establecida para la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho se deberá alcanzar en el año 2018, y se enfoca en mejorar las colocaciones crediticias, con un mínimo nivel de riesgo, con una tasa de morosidad de máximo 2%, hasta permitir que la empresa se posiciona entre las cuatro mejores entidades microfinancieras del departamento de Ayacucho. Para lograrlo, debe ampliar sus canales de atención, y mejorar la calidad de sus procesos a través del uso de tecnología de punta y de la incidencia en la calidad profesional y humana de sus colaboradores. De este modo, los siguientes son considerados propósitos de la organización: (a) generar bienestar para los clientes, trabajadores y accionistas, y (b) contribuir al desarrollo socioeconómico de Ayacucho.

La misión indica que la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho brinda soluciones financieras para los clientes locales con excelente calidad en el servicio contribuyendo con los siguientes aspectos: (a) la bancarización y (b) el desarrollo financiero de los clientes y de la comunidad ayacuchana.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

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

El departamento de Ayacucho se encuentra ubicado en la zona sur-central de los Andes peruanos. Su superficie presenta un relieve muy accidentado, debido al cruce de dos cordilleras que lo dividen en tres unidades orográficas. La actividad productiva en esta zona está ligada a la agricultura.

Sin embargo, son los narcotraficantes organizados quienes aprovechan este tipo de terreno para promover el sembrío de coca ilegal a lo largo de miles de hectáreas. El Estado lucha contra dicho flagelo social, a través de distintas acciones militares en la zona y mediante la ejecución de programas sociales con la finalidad de erradicarlos. Debido a este problema, surge la inestabilidad política, que se extiende por los departamentos de Apurímac, Cuzco, Junín y Ayacucho. Este último se ubica de manera estratégica entre los departamentos mencionados. Asimismo, cabe mencionar que esta localidad estuvo sumida en la violencia política durante las últimas décadas y que aún existen remanentes del terrorismo en la zona, los cuales apoyan el tráfico ilícito de drogas.

Las regulaciones gubernamentales permiten el fácil acceso al sistema microfinanciero a los socios cooperativistas. Sin embargo, las cooperativas no están sujetas a las regulaciones de la SBS. Tampoco cumplen con las normas del BCRP. En la actualidad, en el departamento de Ayacucho, existen más de 60 cooperativas, las cuales constituyen una alta oferta de productos financieros en la zona. Cabe añadir que estas entidades tienen como principales clientes a microempresarios; sin embargo, no reportan sus créditos a las centrales de riesgo. Esto podría acarrear un sobreendeudamiento, debido a que los analistas de crédito de otras entidades financieras no podrían evaluar de manera correcta los préstamos.

Por otro lado, la corrupción está presente tanto en el sector público como en el privado, y también en las relaciones que estos entablan entre sí. Es perjudicial para todas las entidades especialmente para las micro, pequeñas y medianas empresas, puesto que afectan sus márgenes de beneficio e incluso su supervivencia. La corrupción es un fenómeno relacionado con el mal funcionamiento del Estado, así como con la falta de sistemas de control y vigilancia efectivos. Además, se evidencia a través de la falta de aplicación de la ley, lo cual evita la ejecución de garantías.

La informalidad laboral en la región Ayacucho aventaja al sector formalizado. Los índices de trabajo informal (87.5%), en dicha zona, superan con creces a los del sector formal (12.5%). Además, a nivel nacional, Ayacucho ocupa el tercer lugar en el ranking de los departamentos que registran mayor actividad informal (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2010).

La formalización de viviendas, incentiva la inversión y brinda el acceso a los programas sociales, permitiendo a las familias, contar con mejores garantías que les facilita el acceso a préstamos que otorga el sistema financiero peruano. Según el reporte publicado por el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI) para Junio del 2013, en el departamento de Ayacucho se han titulado 4294 predios, y beneficiado 21,500 personas.

La realidad del Perú hace evidente un Poder Judicial “lento” en todos los ámbitos de la ley, además de corrupto. Se colige de ello, que la lentitud es una condición para la corrupción, la cual es producto de la enorme carga laboral a nivel nacional. Ayacucho no está exento de esta problemática. Esta complica los trámites de la empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. -Filial Ayacucho, puesto que genera la demora excesiva de las respuestas en los procesos de recuperación de créditos y/o ejecución de garantías.

En cuanto al factor político, Ayacucho es considerado todavía una zona de conflicto debido a la presencia del narcoterrorismo y al lavado de activos. Esto reduce la capacidad de pago de las actividades económicas afectadas por estos hechos, y, por ende, aumenta el riesgo crediticio, lo cual constituye una amenaza. Otras situaciones amenazantes son las siguientes: (a) la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la SBS; (b) la informalidad de los negocios y del registro de propiedades, y (c) los procesos lentos para trámites en entidades estatales como Registros Públicos y Poder Judicial, que afectan los procesos de recuperación de la cartera morosa.

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

El Estado peruano siendo consecuente con el modelo neo liberal que lleva a cabo, es generador de política de estado y promulgador de leyes y normas que promueven y favorecen la inversión privada en el país, específicamente en la zona de Ayacucho que desarrolla la actividad minera por excelencia, por lo cual el Estado se convierte en generador de puestos de trabajos directos e indirectos en relación a las actividades que promueve lo que de igual forma contribuye a mejorar el nivel de vida de la población y capacidad de consumo. Todo ello permite un mayor movimiento de recursos económicos en el sistema financiero a través de la utilización de los productos que oferta.

Para el primer semestre del 2013, el indicador de la actividad económica en Ayacucho aumentó 8% con respecto al resultado obtenido en el año 2012 (BCRP, 2013c). Este mayor dinamismo económico del departamento se fundamentó en dos elementos: (a) el crecimiento de la actividad minera, propiciado por los altos niveles de inversión privada, y (b) la ejecución financiera de la inversión pública, principalmente en el sector construcción. El canon minero ha permitido que este departamento cuente con los recursos necesarios para la ejecución de obras públicas y privadas de gran impacto regional, que al ser desarrolladas eficientemente, han permitido generar gran cantidad de puestos de trabajo directos e

indirectos. Ello ha generado los siguientes beneficios: (a) mayor dinamismo de la economía regional, (b) mejora de la calidad de vida y (c) incremento de la capacidad de consumo de los habitantes.

Ayacucho es un departamento que privilegia la pequeña y microempresa (PYME). Estas guían el desarrollo empresarial de la región y la vida económica de la población tanto en el sector urbano como en el rural. Uno de los problemas significativos que afecta a las PYME ayacuchanas es el difícil acceso al financiamiento, debido a que las entidades financieras requieren de garantías reales o de avales con propiedades para el otorgamiento de crédito. Esto se acrecienta en las zonas rurales, motivado por la dispersión geográfica y la pobre cultura crediticia.

En la Tabla 1, se aprecia que el sistema financiero en Ayacucho muestra un desempeño positivo, reflejado en el crecimiento sostenido del volumen de depósitos y créditos obtenidos en los últimos años. Para junio de 2013, en Ayacucho, el crédito a la pequeña y microempresa se incrementó en 8.5% con respecto a los resultados obtenidos en el año 2012. En este contexto, las instituciones microfinancieras no bancarizadas tuvieron una participación de 42.2%. Además, sobresalieron las cajas municipales (BCRP, 2013b).

Tabla 1

*Crédito a la Pequeña y Microempresa*

Instituciones	Junio		Var. % 1/
	2012	2013	
Empresas bancarias	132,984	139,759	2.3
Empresas financieras	56,37.49	80,797	39.4
Instituciones microfinancieras no bancarias	152,785	160,797	2.4
Cajas municipales	105,829	130,873	20.3
Cajas rurales	34,136	29924	-14.7
EDPYME	12,820	0	-100
Total	342,148	381,353	8.5

*Nota.* 1/variación en términos reales. Tomado de “Síntesis Económica de Ayacucho-Junio 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-ayacucho-06-2013.pdf>

Adicionalmente, existe un incremento de entidades financieras sólidas que buscan fundar una filial y penetrar en el mercado ayacuchano. Solo en el año 2012, seis agencias se instalaron en el departamento. Sumaron un total de 40 filiales de entidades financieras reguladas por la SBS, que actualmente ofrecen a la comunidad ayacuchana servicios y productos financieros.

En Ayacucho, también existen cooperativas de ahorro y crédito que no se sujetan a las regulaciones de la SBS, y, por lo tanto, presentan diferencias entre las tasas de interés de colocación y las de captación. Estas imponen una tasa de interés pasiva más alta y una tasa activa menor. Es decir, manejan un *spread* distinto con respecto a los ofrecidos por las entidades financieras reguladas. Este margen de intermediación les permite cubrir sus costos administrativos y renunciar a una ganancia sobre el capital invertido, la cual depende principalmente del porcentaje de encaje y de la estructura y riesgo de las colocaciones (Ecofinanzas, 2013). Además, estas cooperativas, al ser supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), conforme con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, y no por la SBS, generan cierto nivel de informalidad en la economía. Ello puede fomentar el sobreendeudamiento de sus socios cooperativistas.

La economía también es afectada por la conflictividad en la zona de los Valles de los ríos del Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Esta genera impactos directos sobre la producción y provisión de servicios asociados con las actividades económicas que operan en la zona de conflicto. Son alterados los siguientes aspectos: (a) niveles de empleo, (b) compra de insumos, (c) exportaciones, entre otros. Asimismo, esta situación afecta de manera indirecta los siguientes aspectos: (a) el sector turismo, (b) el transporte, (c) el comercio y (d) desarrollo social.

La presencia de turistas nacionales e internacionales, debido a diversas festividades religiosas, culturales y regionales que se realizan en la zona y a los distintos atractivos turísticos que presenta el departamento, dinamiza la economía de Ayacucho. El turismo permite el desarrollo de sectores relacionados como los siguientes: (a) comercio, (b) construcción, (c) restaurantes y hoteles, (d) transportes, (e) comunicaciones y otros servicios. Todos ellos, en conjunto, contribuyen a generar fuentes de trabajo. Esta coyuntura afectaría positivamente al sector financiero, puesto que generaría oportunidades de negocios y necesidades de financiamiento.

En lo que concierne a las fuerzas económicas, se identifica dos oportunidades. La primera es el aumento del consumo interno, debido a la presencia de grandes niveles de inversión pública y privada en el departamento de Ayacucho. Esto también genera oportunidades de negocio para las PYME, y, por ende, mayores necesidades de financiamiento, lo cual se perfila como una oportunidad para el sector. La segunda oportunidad detectada consiste en el fuerte potencial turístico de la zona, el cual dinamiza la economía y genera necesidades de financiamiento de familias y empresas. En cuanto a las amenazas, en lo que respecta a fuerzas económicas, se identifica tres aspectos: (a) la proliferación de cooperativas no reguladas por la SBS, que generan informalidad en el sector; (b) la presencia de entidades financieras con buen posicionamiento en la zona, y (c) la conflictividad en Ayacucho por la presencia del narcoterrorismo y el lavado de activos.

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

Según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística e Informática para el año 2013, el departamento de Ayacucho cuenta con 673,609 habitantes. Esto corresponde al 2.21% del total nacional. La provincia de Huamanga es la que alberga mayor población. Su última tasa de crecimiento intercensal fue de 1.5 % y presenta una tasa de crecimiento poblacional de 15 habitantes por kilómetro cuadrado, lo cual es menor que la

tasa promedio nacional de 23 habitantes por kilómetro cuadrado (Congreso de la República del Perú, 2013)

La población económicamente activa (PEA) adecuadamente empleada al 2012 fue de 26.9 % para Ayacucho, y la Macro Región Centro registró un crecimiento a un ritmo anual de 1.6 % entre el 2004 y el 2012 (Diario Gestión, 2013). Además, Ayacucho presenta una incidencia de pobreza de 62.6% sobre el promedio nacional. En cuanto a la pobreza extrema, es el quinto departamento con mayor incidencia en el país, con el 26.2% de su población en esa condición (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

En Ayacucho, existen distintas entidades, públicas y privadas, que concentran gran cantidad de colaboradores. Estos constituyen potenciales clientes para las entidades financieras. Por tal motivo, se puede resaltar la participación de estas entidades en las distintas actividades públicas tales como las ferias Mi Vivienda. Las ferias informativas financieras se dirigen a las micro, pequeñas y medianas empresas por dos motivos: (a) informar sobre sus paquetes promocionales y bondades de los préstamos en sus distintas modalidades y (b) incentivar la firma de convenios con los organismos públicos y privados para mejorar las colocaciones y captaciones de ahorro.

Ayacucho es un departamento con un bajo nivel de bancarización. Esto se debe a dos motivos: (a) el difícil acceso geográfico en varias zonas del departamento, lo que impide la llegada a los nuevos clientes, y (b) la pobre cultura financiera, por la falta de acceso a la información de la población. Por tal motivo, existen bajos niveles de ahorro que provengan de excedentes de dinero de las familias y un lento avance en los niveles de inversión de la micro, pequeña y mediana empresa.

La conflictividad en la zona del VRAEM afecta de manera indirecta al sector social. Genera escasez de personal técnico calificado, el cual emigra a otras regiones o a la capital en

busca de mejoras. Esto perjudica a las distintas empresas instaladas en Ayacucho, quienes invierten más en capacitar al personal, a fin de mejorar sus competencias y resultados.

En lo que concierne al factor social, se identifica como oportunidad a la presencia de un gran número de organismos públicos y privados cuyos trabajadores son considerados clientes potenciales. En vista de ello, se puede adoptar dos medidas: (a) priorizar la firma de convenios interinstitucionales de recaudación y de pagaduría, y (b) ofrecer servicios financieros adaptados a las necesidades de las instituciones y sus colaboradores. Otra oportunidad identificada es la existencia de un mercado no cubierto, debido a que, en Ayacucho, existen zonas poco bancarizadas, con amplio potencial crediticio.

Entre las amenazas encontradas en el plano social se consideran dos. En primer lugar, la escasez de personal calificado en la zona, el cual emigra a otras regiones para huir de los conflictos sociales y buscar oportunidades de mejora, lo que perjudica a las distintas empresas instaladas en Ayacucho. En segundo lugar, resulta amenazante la falta de cultura financiera de la población ayacuchana.

#### **3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En el último año, el departamento de Ayacucho cuenta con mayor acceso a Internet, a través de la fibra óptica de los Andes. Esta amplía la capacidad de la red para acceder a ella con una velocidad de hasta seis *megabytes* por segundo. Esta es 10 veces mayor a la que se tenía, lo cual contribuye al envío de grandes cantidades de información a muy altas velocidades. De esta manera, se atienden los requerimientos de la población ayacuchana en cuanto a los servicios de telecomunicaciones, y además, se aumenta la competitividad de las PYME de la zona.

El uso de tecnologías de información no impide que muchas entidades microfinancieras, en su mayoría cooperativas, al no estar reguladas por la SBS, dejen de reportar a las centrales de riesgos. Por consiguiente, sus socios cooperativistas pueden

acceder a créditos en otras entidades financieras. Ello ocurre a pesar de que hayan acumulado deudas que no son reportadas en Infocorp.

Finalmente, en cuanto al factor tecnológico, se identifica como una oportunidad el acceso a la fibra óptica. Esta mejora la capacidad de la red. Además, optimiza las condiciones para la inversión en procesos y equipos de soporte con tecnología de punta.

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

El riesgo que representa, en Ayacucho, el cambio climatológico, afecta a las fuentes productivas de la zona, las cuales impulsan la economía regional. Ello, a su vez, repercute en el sector financiero, ya que produce la demora en el retorno de los créditos colocados en dichos sectores. Por lo tanto, se identifica como amenaza el cambio climatológico severo, debido a su ubicación geográfica, y a que retrasa las actividades productivas en la zona y, por ende, disminuye los niveles de recuperación de las entidades financieras.

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

Se aplicó el análisis del entorno externo al sector microfinanciero de las CMAC en Ayacucho. A partir de ello, se han determinado oportunidades y amenazas. En la matriz EFE, se detallan estos elementos (ver Tabla 2).

## **3.3 La Organización y sus Competidores**

El modelo de la estrategia competitiva creado por Michael Porter es una herramienta que permite la ejecución del análisis competitivo y determina la estructura y atractividad de la industria. Al interior de esta, la organización compite por medio de cinco fuerzas: (a) competencia potencial, (b) compradores, (c) proveedores, (d) sustitutos y (d) la rivalidad de los competidores (Porter, 1982). En la Figura 1, se expone el modelo de estrategia competitiva.

Tabla 2

*Matriz Evaluación de Factores Externos de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Presencia de organismos públicos y privados en la zona para la firma de convenios	0.10	2	0.20
2. Presencia de las PYME con necesidades de financiamiento	0.08	3	0.24
3. Aumento del consumo interno debido a mayor inversión pública y privada	0.10	1	0.10
4. Existencia de un mercado potencial por la baja bancarización en las zonas rurales	0.09	2	0.18
5. Acceso a la fibra óptica que mejora la capacidad de las redes	0.05	3	0.15
6. Fuerte potencial turístico de la zona	0.08	2	0.16
	0.50		1.03
<b>Amenazas</b>			
1. Ayacucho considerada una zona de conflicto con presencia de narcoterrorismo y lavado de activos	0.09	3	0.27
2. Procesos lentos para trámites en entidades estatales como Registros Públicos y Poder Judicial	0.06	1	0.06
3. Informalidad de negocios y registro de propiedades	0.05	1	0.05
4. Proliferación de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la SBS	0.06	2	0.12
5. Presencia de entidades financieras con buen posicionamiento en la zona	0.06	2	0.12
6. Escasez de personal calificado en la zona	0.09	2	0.18
7. Falta de cultura financiera	0.05	2	0.10
8. Cambios climatológicos severos, debido a su ubicación geográfica	0.04	2	0.08
	0.50		0.98
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.01</b>

**3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

En el sector financiero, se consideran como proveedores a los siguientes participantes:

(a) clientes; (b) accionistas; (c) colaboradores; (d) arrendatarios; (e) empresas que manejan el *marketing*, y (f) empresas prestadoras de servicios, que proporcionan insumos, equipos y productos que facilitan el desarrollo de todas las áreas de la entidad. A partir de ello, se deduce que, para este sector, el poder de negociación de los proveedores es bastante limitado, puesto que no se ha organizado y puede ser fácilmente sustituible.

Sin embargo, se considera que, para una entidad financiera, el principal insumo es el dinero. Este es facilitado por los proveedores principales, es decir, los clientes, quienes, a

través de sus depósitos, brindan el dinero necesario para poder ofrecer créditos y generar rentabilidad. En este contexto, se podría identificar como un FCE la competitividad de precios y tasas. Una tasa de interés pasiva atractiva permite captar mayor dinero por depósitos, y generar rentabilidad a través de las colocaciones. Asimismo, una buena estrategia de manejo del *spread* bancario genera un impacto positivo en los resultados, y, por ende, mayor solidez de la entidad.

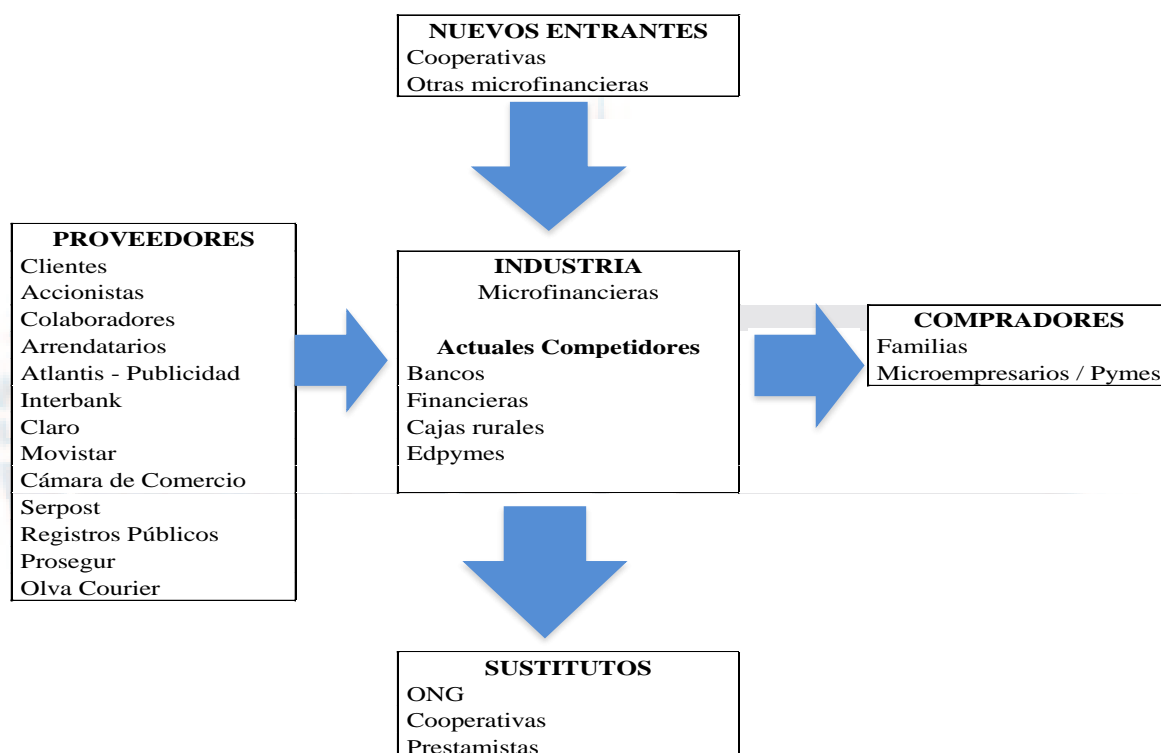


Figura 1. Modelo de estrategia competitiva. Adaptado de “Estrategia Competitiva. Técnica de Análisis para los Sectores Industriales y de la Competencia,” por M. Porter, 1982. México D. F., México: Continental.

Otro proveedor importante es la mano de obra utilizada; es decir, los colaboradores que forman parte de la empresa. Un FCE que influye en los resultados de las entidades financieras es la presencia de personal capacitado y con experiencia en el sector financiero. En tal sentido, las entidades deben procurar afianzar sus procesos de selección para asegurar el ingreso de personal acorde con los perfiles profesionales requeridos y así mejorar sus procedimientos de capacitación.

Es importante mencionar a las entidades públicas como Registros Públicos y Poder Judicial, pues de la rapidez de sus procedimientos depende la recuperación de créditos impagos. En este punto, se encuentran otros FCE relevantes para este sector, tales como los siguientes: (a) la mejora en el procedimiento de análisis del riesgo crediticio y (b) la búsqueda de métodos eficaces de recuperación de la cartera morosa. En una CMAC, la capacidad de pago de un cliente no solo se mide según el ingreso personal, sino que también incluye los ingresos familiares, pero con conceptos más amplios, los cuales implican conocer al cliente en todo su entorno. En este contexto, se debe establecer claramente todos los criterios de evaluación.

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

El poder de negociación de los compradores es alto. Esto se debe a la gran cantidad de productos y servicios financieros ofrecidos por las diversas entidades financieras en la zona, lo cual genera que los clientes puedan elegir entre los distintos beneficios y productos que se ofertan por un servicio que satisfaga las necesidades de tasas, servicio personalizado, operaciones de financiamiento, entre otros. De acuerdo con ello, cumple un rol muy importante la competitividad de precios y las tasas de los productos financieros. Estas configuran un FCE que permitiría establecer una posición a favor para ampliar la cartera de clientes.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

En el sector financiero, existen sustitutos que se especializan en determinados servicios. Sin embargo, no logran ofrecer un producto integral. Entre estos, se puede mencionar los siguientes: (a) las cooperativas, que son entidades que solo pueden captar y otorgar créditos a socios cooperativos; y (b) los prestamistas informales o agiotistas, quienes brindan diferentes ventajas en relación al financiamiento inmediato y fácil, así como una mayor flexibilidad para acceder a los créditos a aquellas personas que no tienen acceso al

sistema financiero formal por la falta de cultura financiera y por lo difícil que resulta el entendimiento del costo efectivo del crédito. Así lo precisó la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2013).

Finalmente, podría considerarse un FCE el hecho de diversificar los productos y servicios financieros, y adecuarlos a las necesidades de los clientes. Para ello, se debería emplear políticas de manejo de tasas de interés y plazos que permitan captar y atraer a los clientes que se financian a través de empresas informales. De este modo, se minimizaría la expansión en el mercado financiero de las cooperativas existentes.

### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

A pesar de la brecha económica que experimenta Ayacucho con respecto a otros departamentos del país, su dinamismo económico, aunado a un mejor panorama social por la disminución de la violencia en la zona, ha permitido que se constituya como un departamento atractivo para las inversiones en el sector financiero. Actualmente, entidades financieras con presencia a nivel nacional buscan la apertura de nuevas sucursales en este departamento. Además, las barreras de entrada que existen son fáciles de superar por las pocas restricciones que impone la SBS. Esto ocasiona que, incluso, cooperativas no reguladas y que no pertenecen al sistema financiero proliferen en todo el departamento sin ningún tipo de control.

En este contexto, se podría considerar como un FCE el manejar correctamente los procedimientos de proximidad al cliente. Esto implica diversificar y ampliar los canales de atención, para aprovechar principalmente dos de ellos: (a) los que generan menor costo, como los agentes corresponsales, y (b) los que generan un mayor impacto tecnológico, como la inversión en cajeros automáticos con tecnología de punta. El copar geográficamente el mercado con canales de atención alternativos permitiría a la empresa posicionarse rápidamente en la mente del consumidor, y ganar mercado. De este modo, se ampliaría la

base de clientes al llegar, inclusive, a las zonas más alejadas y con pocos niveles de bancarización. Estas medidas frenarán el impacto de los nuevos entrantes.

### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

Según la SBS (2013), actualmente, en Ayacucho, existen 17 entidades financieras, agrupadas en las siguientes entidades: (a) bancos, (b) CMAC, (c) CRAC y (d) financieras. Todas estas, para captar depósitos, cuentan con una cartera de productos bastante homogénea, pero se especializan en un nicho de mercado distinto. Para ello, emplean variables como infraestructura, tecnología y capital humano, con la finalidad de generar una ventaja diferenciadora del resto.

También se puede indicar que la rivalidad entre las entidades financieras ocurre en el nivel de la tasa efectiva anual (TEA). Esto se debe a algunas características, tales como: (a) la flexibilidad en los créditos, (b) la fuerza de ventas, (c) los créditos automáticos, (d) la autonomía en la aprobación de créditos, (e) la segmentación del mercado para el tarifario, (f) la diversificación de productos que ofrecen y (e) la evaluación automática de solicitudes de crédito.

Las empresas del sistema financiero pueden señalar libremente las tasas de interés, comisiones y gastos para sus operaciones, activas y pasivas, y para sus servicios. Sin embargo, para el caso de la fijación de las tasas de interés, se deberán observar los límites que para el efecto señale el BCRP, excepcionalmente, sujeto a lo previsto en su Ley Orgánica. La disposición contenida en el primer párrafo del artículo 1243° del Código Civil no alcanza a la actividad de intermediación financiera (SBS, 2013).

Las tasas de interés, comisiones y demás tarifas que cobren las empresas del sistema financiero y del sistema de seguros, así como las condiciones de las pólizas de seguros, deberán ser puestas en conocimiento del público, de acuerdo con las normas que establezca la SBS. Al no existir una fijación estricta de las tasas, se ha tomado la información de la SBS

para efectos de comparación de las tasas que ofrecen las diferentes entidades financieras en Ayacucho en cuanto a un producto de crédito para capital de trabajo. En la Tabla 3, se aprecia el cálculo detallado.

Tabla 3

*Costo y Rendimiento de los Productos Financieros*

Entidad	TCEA (*) (en porcentajes)	Cuota
EDPYME Marcimex	34.49	1,254.57
CMAC Arequipa	37.67	1,266.45
Crediscotia	44.40	1,294.20
Financiera Proempresa	44.71	1,294.60
CMAC Huancayo	44.83	1,294.73
CRAC Los Andes	47.68	1,302.51
CMAC Microfinanzas	51.99	1,317.55
Mibanco	56.12	1,331.77
Interbank	56.83	1,334
Banco Continental	57.59	1,342.07
Banco Financiero	62.33	1,348.76
Banco de Crédito	64.34	1,363.10
CMAC Ica	74.59	1,391.28
CRAC Señor de Luren	79.58	1,412.37
Caja Los Libertadores	80.12	1,410.13
Financiera Edyficar	80.56	1,416.55
Financiera Confianza	86.58	1,431.09

*Nota.* \*Tasa Costo Efectivo Anual. Adaptado de “Costo y rendimiento de productos financieros-Ayacucho. Simulación de préstamo para capital de trabajo por S/.10 000.00 a nueve meses,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), s. f. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C#>.

Adicionalmente se puede mencionar el posicionamiento de la marca que tiene algunas entidades del sector financiero y la misma CMAC Microfinanzas S.A.C. a nivel nacional lo cual permite el reconocimiento de la organización en los lugares que se desempeña.

En este contexto, se considera como FCE tres aspectos. Estos son los siguientes: (a) la competitividad de las tasas de interés, (b) la diversificación de los productos y (c) el posicionamiento de la marca. Estos factores se emplearán para llegar a los clientes hasta en las zonas más alejadas del departamento y lograr el posicionamiento de la marca.

### **3.4 Caja Microfinanzas S.A.C. – Filial Ayacucho y sus Referentes**

El referente principal de la Caja Microfinanzas – Filial Ayacucho lo constituyen las cajas de ahorro Sparkassen, de Alemania. Ello se debe a que son el primer pilar del sistema

bancario de aquel país, y a que su mercado objetivo está compuesto por las familias y las pequeñas empresas. Asimismo, estas entidades apoyan el empleo y la actividad económica de los pequeños empresarios que no tienen acceso al crédito tradicional (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013).

Estas entidades fueron creadas bajo los siguientes objetivos: (a) promover el ahorro y la participación financiera de las personas con bajos recursos; (b) proveer microcréditos para vivienda y comercio, y (c) combatir la creciente pobreza, especialmente en las zonas rurales y poco industrializadas. Estos objetivos se cumplen, debido a que dichas entidades mantienen una estructura descentralizada con enfoque regional y apoyan el desarrollo económico a nivel local y regional, puesto que prestan servicios financieros sustentables y adecuados. Las cajas de ahorro Sparkassen, además de favorecer a las familias, brindan servicios financieros adecuados a las PYME, en el marco de la promoción de una cultura del ahorro.

En Alemania, estas entidades cuentan con un alto grado de confianza entre los consumidores de los productos financieros, y alcanzan un alto grado de aceptación de la marca. Además, son relacionadas con una serie de valores y características positivas, a comparación de los bancos privados y cooperativos que existen en la zona, la capacidad operativa del mercado bancario alemán se debe principalmente a la contribución de las cajas. Estas demostraron contar con estabilidad financiera y ser una fuerte competencia, medida por la variada oferta de servicios financieros. Entre los factores de éxito de las cajas de ahorro Sparkassen, se destacan las siguientes:

1. Cercanía y conocimiento del cliente y su entorno: En Alemania, existe una sucursal de cajas de ahorro Sparkassen por cada 5,000 habitantes, aproximadamente. Esta fortaleza, aunada a los conocimientos que posee del cliente y de su entorno, permite una asesoría calificada, personalizada, y mejoras en la evaluación crediticia, lo cual minimiza el riesgo. Adicionalmente, los clientes se benefician

por los cortos y flexibles procesos de evaluación, producto de su estructura descentralizada.

2. Gran identificación de los ciudadanos con las cajas: Estas entidades se han posicionado como un producto de alto compromiso social. Se valora la promoción de la cultura que realizan y al apoyo que brindan a las PYME en las regiones.
3. Competencias desarrolladas a favor del cliente: Cuentan con personal capacitado, lo que garantiza alta calidad en la asesoría financiera.
4. Cooperación en red y economía de escala: Se trata de entidades modernas que comparten una misma marca y mercadotecnia conjunta. Además, disponen de alta rentabilidad.

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

En la MPC, se identifican las fortalezas y las debilidades en relación con la posición estratégica de una organización con respecto a otras, determinadas como referentes directos o sustitutos (D'Alessio, 2008). La finalidad de esta matriz, en este análisis, consiste en señalar cómo se encuentra CMAC Microfinanzas – Filial Ayacucho en relación con los principales competidores en el mercado financiero. De acuerdo con ello, como se aprecia en la Tabla 4, se puede colegir las posibles estrategias, basadas en el posicionamiento de aquellos.

Por otro lado, la MPR tiene como objetivo comparar a la empresa con el *top* referente a nivel mundial. En este punto, se toma como organización referente a las cajas de ahorro y crédito Sparkassen, en Alemania. Estas han demostrado ser entidades altamente rentables con procesos eficientes y que, a la vez, cumplen un rol social importante y de gran repercusión en el desarrollo económico de la comunidad donde operan (ver Tabla 5).

Tabla 4

## Matriz Perfil Competitivo de CMAC Microfinanzas S.A.C. – Filial Ayacucho

Factores críticos de éxito	Peso	Competidores										Sustitutos						
		Caja Microfinanzas Ayacucho		Banca Comercial		CMAC		Financieras		CRAC		EDPYME		Cooperativas		Prestamistas		
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1.	Evaluaciones de crédito exhaustivas.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
2.	Recuperación de cartera morosa.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24
3.	Crecimiento sostenido.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	3	0.42	1	0.14
4.	Llegada a zonas más alejadas y poco bancarizadas.	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	2	0.26	3	0.39	1	0.13
5.	Ubicación estratégica de agencias.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09
6.	Servicio de cajero automático que da vuelto.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7.	Tecnología crediticia, evaluación y software.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.10	1	0.10	1	0.10
8.	Competitividad de precios y tasas.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12
9.	Personal capacitado	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
10.	Agentes corresponsales.	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
11.	Posicionamiento de la marca	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	Total	1.00		2.79		2.96		2.38		2.09		2.01		1.64		1.78		1.12

Tabla 5

*Matriz Perfil Referencial de CMAC Microfinanzas S.A.C. – Filial Ayacucho*

Factores claves de éxito	Peso	CMAC Microfinanzas Filial Ayacucho		Cajas de Ahorro en Alemania (Sparkassen)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Evaluaciones de crédito exhaustivas	0.08	3	0.24	4	0.32
2. Recuperación de cartera morosa	0.12	3	0.36	4	0.48
3. Crecimiento sostenido	0.14	3	0.42	4	0.42
4. Llegada a zonas más alejadas y poco bancarizadas	0.13	2	0.26	4	0.52
5. Ubicación estratégica de agencias	0.09	2	0.18	4	0.36
6. Servicio de cajero automático que da vuelto	0.06	4	0.24	1	0.06
7. Tecnología crediticia, evaluación y <i>software</i>	0.10	3	0.30	4	0.40
8. Competitividad de precios y tasas	0.12	3	0.36	4	0.48
9. Personal capacitado	0.05	2	0.10	4	0.32
10. Agentes corresponsales	0.06	3	0.18	1	0.06
11. Posicionamiento de la marca	0.05	3	0.15	4	0.20
Total	1.00		2.79		3.62

**3.6 Conclusiones**

A partir del análisis PESTE, se identificaron 14 factores determinantes de éxito, divididos en seis oportunidades y ocho amenazas. Estas sirvieron como base para la elaboración de la MEFÉ, cuyo resultado indicó que, del total de factores para las oportunidades, no se está aprovechando la presencia de organismos públicos y privados para la firma de convenios interinstitucionales, el crecimiento del consumo interno y la existencia de un mercado potencial, producto de la baja bancarización. Por el lado de las amenazas, no se han podido evitar las siguientes: (a) lentitud de los trámites de entidades estatales de

soporte, (b) la informalidad de los negocios y registros de propiedades, (c) la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas, (d) la escasez de personal calificado y (e) la falta de cultura financiera de la población. Finalmente, se obtuvo una ponderación total de 2.01, un valor por debajo del promedio. Ello expresa la necesidad de mejorar las estrategias para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas encontradas.

Los resultados de la MPC, para la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho, sugieren la necesidad de llegar a las zonas más alejadas y poco bancarizadas. Asimismo, es imperativo colocar agencias estratégicamente ubicadas y captar al personal calificado. De acuerdo con los resultados, se puede deducir que los líderes del sector son los bancos comerciales, puesto que obtuvieron una ponderación total de 2.96, el mejor resultado en comparación con las otras entidades de la zona.

En la MPR, se comparó a la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho con las cajas de ahorro Sparkassen de Alemania, las cuales son consideradas su *top* referente a nivel mundial. Se obtuvo un valor ponderado bastante alto (3.62). Frente a ello, es imperativo establecer las estrategias necesarias para que la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho se encuentre al nivel de la entidad referente.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las CMAC se rigen por el Decreto Supremo N° 157-90-EF (1990), el cual estableció que los órganos de gobierno de las cajas municipales de ahorro y crédito son el Directorio y la Gerencia. El primero está integrado por tres representantes del municipio, uno de la Iglesia, uno de la Cámara de Comercio de Lima, uno de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) y un representante de los pequeños comerciantes o productores. Por su parte, la Gerencia está integrada por tres funcionarios que tienen la representación legal de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho. Esta es la única unidad ejecutiva responsable de su marcha económica, financiera y administrativa, y de conducirla de manera eficiente y competitiva.

Es importante indicar que CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho integra la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC). Esta entidad representa la unidad de las CMAC, y promueve la generación de economías de escala. Esto se realiza través de proyectos conjuntos, tanto para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros como para cumplir una eficiente administración de recursos (FEPCMAC, 2013).

En la Figura 2, se expone el organigrama de la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho. Se aprecia la agencia y oficinas especiales instaladas en el departamento ayacuchano, las que se encuentran a cargo del subadministrador. De esta persona depende el área de ahorros, que se extiende desde el supervisor de operaciones (SO) hasta los asistentes de operaciones (AO). Asimismo, el área de créditos abarca desde el sectorista líder (SL) hasta el practicante de créditos pequeña empresa (PCPE). El sectorista líder es responsable de la producción de un grupo de sectoristas de crédito, los cuales administran una cartera de créditos.

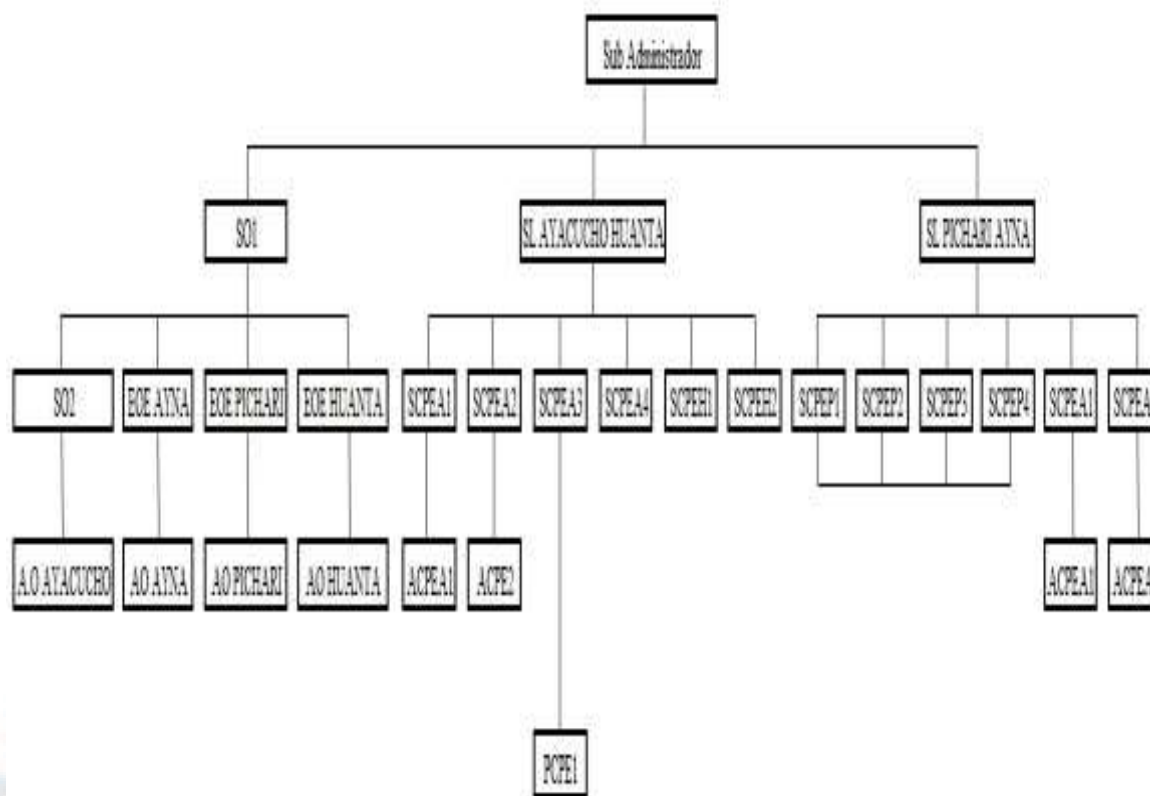


Figura 2. Organigrama de la empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho. La nomenclatura es la siguiente: SO (supervisor de operaciones), SL (sectorista líder), EOE (encargado de oficina especial), SCPE (sectorista de créditos pequeña empresa), AO (asistente de operaciones), ACPE (asistente de créditos pequeña empresa), PCPE (practicante de créditos pequeña empresa).

#### 4.1.2 Marketing y ventas

La participación de la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho en el mercado de colocaciones del sistema de cajas municipales del departamento fue de 9.8% para agosto de 2013, mayor en 2.3% con respecto al resultado de 2012. En la Tabla 6, se muestra los resultados obtenidos en colocaciones y captaciones de ahorro. Para agosto de 2013, las colocaciones obtuvieron un variación positiva de 49.5% en relación con los resultados obtenidos en el 2012. Lo mismo ocurrió con el nivel de captaciones, el cual experimentó una variación positiva de 70.6% para agosto de 2013, con respecto a los resultados del año anterior.

Tabla 6

*Variación de Colocaciones y Captaciones 2012-2013*

	Agosto 2012 (S/.)	Agosto 2013(S/.)	Variación porcentual (%)
Colocaciones	7'433,000.00	11'114,000.00	49.5
Captaciones	1'508,000.00	2'572,000.00	70.6

*Nota.* Adaptado de "Análisis Comparativo de Agencias 2013," por CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, 2013. Ayacucho, Perú: Autor [Documento interno privado].

Al comparar los resultados del mes de agosto en los años 2012-2013, se evidencia que la TEA activa ponderada ha disminuido de 34.04% a 31.46%, y que el nivel de morosidad bajó de 7.16% a 4.46%. Adicionalmente, de enero a agosto de 2013, la participación de las colocaciones con respecto a la matriz aumentó de 0.51% a 0.63%. La TEA pasiva ponderada disminuyó de 3.40% a 3.17%; el ratio depósitos sobre colocaciones creció de 0.20 a 0.23, y la participación de ahorros se incrementó con respecto a la matriz de 0.09% a 0.13%. En la Tabla 7, se expone el resultado de la utilidad neta, que, desde el 2011, produjo saldos negativos, pero con visible mejora para agosto de 2013.

Tabla 7

*Variación de Utilidad Neta 2011, 2012, 2013 y Utilidad Neta Operativa 2012-2013*

	Agosto 2011	Agosto 2012 (en nuevos soles)	Agosto 2013
Utilidad neta	-633,380.00	-482,990.00	-247,235.00
Utilidad neta operativa		-121,820.00	131,098.00

*Nota.* Adaptado de "Análisis Comparativo de Agencias 2013," por CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, 2013. Ayacucho, Perú: Autor [Documento interno privado].

La CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho, como marca, goza del reconocimiento y la aceptación por parte del público a nivel nacional. Sin embargo, esta ventaja no es aprovechada para posicionarse en la mente del consumidor ayacuchano. Para evaluar el manejo del *marketing* en la empresa, se aplicó el análisis de las cuatro pes del mercado. Los criterios empleados se detallan a continuación.

**Producto.** La agencia Ayacucho otorga servicios financieros con eficiencia, oportunidad y competitividad tanto a pequeñas y microempresas como a familias que normalmente no tienen acceso al sistema bancario. De esta forma, incentiva su desarrollo autosostenible, el cual está basado en el ahorro y el esfuerzo propio (CMAC Microfinanzas S.A.C., 2013). Con respecto a la calidad del producto, para otorgar los ahorros y créditos, se emplea la tecnología de punta. Esta brinda facilidades a los clientes, y le otorga un valor agregado fundamental a la asesoría.

**Precio.** Para los créditos, el precio corresponde a la TEA activa más el seguro desgravamen. Asimismo, queda a consideración del cliente si compra los seguros todo riesgo y/o vida. Además, no se cobran portes ni comisiones. La TEA pasiva es menor a la de los competidores, principalmente las cooperativas, las cuales manejan altas tasas, debido a la mayor necesidad de liquidez financiera. Las TEA activas y pasivas de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho buscan no perjudicar el *spread* financiero y, por ende, salvaguardar las utilidades. Con este fin, se aplica la discriminación de las TEA activas, lo cual depende de si la zona es más alejada y menos bancarizada.

**Plaza.** Los productos ofrecidos por la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho se brindan principalmente en dos mercados. Uno de ellos es el que se ubica en las provincias de Huamanga y Huanta, en la sierra norte de Ayacucho. El otro está establecido en las provincias de La Mar y la Convención, por la selva norte de Ayacucho y Cusco. Esta es una zona alejada y menos bancarizada. Precisamente, la empresa busca copar geográficamente todo el mercado ayacuchano, mediante la instalación de agentes CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho. Cabe indicar que, a nivel de las cajas municipales, solo CMAC Microfinanzas S.A.C. -Filial Ayacucho posee agentes corresponsales instalados en Ayacucho.

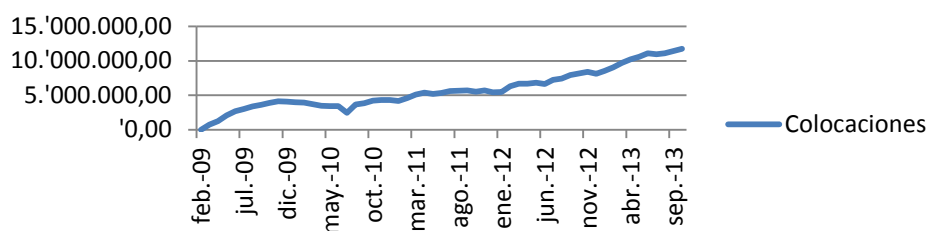
**Promoción.** Actualmente, no existe inversión en publicidad directa de la filial Ayacucho. Se emplea la publicidad contratada por la oficina principal de Lambayeque, que se difunde por medio de avisos radiales en Radio Programas del Perú y el diario Correo dominical, durante las principales campañas del año. Además, se emplea folletería alusiva a dichas campañas a nivel nacional. Principalmente, se promociona créditos más no ahorros, dado que, a nivel nacional, hay exceso en este rubro. Ocurre lo contrario en la agencia de Ayacucho. Esta debe mejorar su ratio de intermediación financiera como agencia. Por lo tanto, se requiere una inversión mínima en publicidad, a fin de que la empresa se posicione en la mente del consumidor ayacuchano.

En este punto, se identifica como fortaleza el buen posicionamiento que tiene la marca CMAC Microfinanzas S.A.C. a nivel nacional. Lamentablemente, esta fortaleza no es aprovechada, debido a los siguientes factores: (a) poca inversión en publicidad, (b) poca diversificación de productos y (c) pocas campañas de *marketing* directo. Estos tres puntos se identificaron como debilidades. Otra fortaleza identificada es la presencia de la empresa en las zonas alejadas del departamento de Ayacucho, mediante la instalación de agentes corresponsales de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho en puntos estratégicos.

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

El proceso crediticio se inicia con la promoción de los sectoristas. Luego, se evalúa al cliente potencial y, de ser el caso, se otorga el crédito. El monto de colocaciones de las entidades que integran el sistema financiero ayacuchano, para junio del 2013, se incrementó en 8.2% con respecto a los resultados obtenidos en junio del año 2012 (BCRP, 2013b); mientras que, al comparar los resultados obtenidos en el mismo periodo, el monto de las colocaciones de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho creció 67%. En la Figura 3, se muestra la evolución del monto de colocaciones de la agencia Ayacucho desde febrero del año 2009 a octubre de 2013.

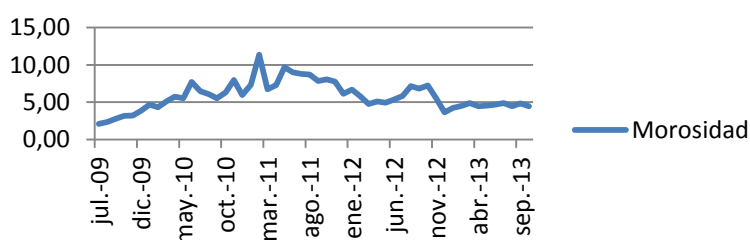
**Colocaciones de la agencia Ayacucho  
(en nuevos soles)**



*Figura 3* Colocaciones de la agencia Ayacucho (2009-2013). Adaptado de “Información Estadística 2013,” por CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, 2013. Ayacucho Perú: Autor [Documento interno privado]

La tasa de morosidad del sistema financiero en Ayacucho disminuyó de 6.2%, en junio del 2012, a 5.3%, en junio de 2013 (BCRP, 2013b). En la Figura 4, se detalla el ratio de morosidad de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, el cual disminuyó de 5.34% a 4.66% entre junio de 2012 y de 2013. El proceso de evaluación crediticia, manejado a nivel nacional por la empresa, es muy estricto con la finalidad de mitigar el riesgo. Esta acción implica mayores requisitos para los clientes.

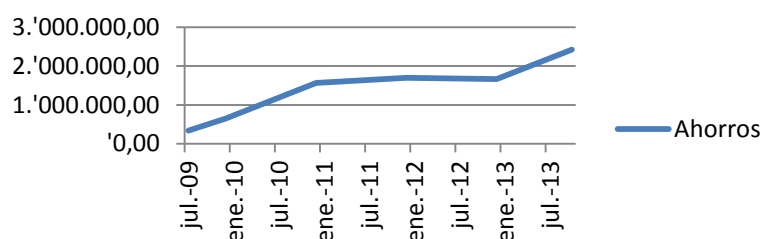
**Morosidad de agencia Ayacucho  
(en porcentajes)**



*Figura 4.* Morosidad de la agencia Ayacucho (2009-2013). Adaptado de “Información Estadística 2013,” por CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho, 2013. Ayacucho, Perú: Autor [Documento interno].

El sistema financiero ayacuchano creció en 20%, en cuanto al monto de depósitos, entre junio de 2012 y el mismo mes del 2013 (BCRP, 2013b) Asimismo, la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho obtuvo un resultado de 29% para el mismo periodo. En la Figura 5, se expone el resultado de este producto en los últimos años.

**Ahorros de agencia Ayacucho  
(en miles de nuevos soles)**



*Figura 5.* Ahorros de la agencia Ayacucho. Adaptado de “Información estadística 2013,” por CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, 2013. Ayacucho, Perú: Autor [Documento interno privado]

En lo que concierne a los aspectos logísticos, se cuenta con la facultad para realizar compras menores con caja chica. Asimismo, se suministra los medios necesarios para realizar el otorgamiento de los créditos. Se dispone de movilidades equipadas para la zona y otros equipos, como el cajero automático que da vuelto y los cajeros corresponsales en zonas alejadas. Los materiales se solicitan sistematizadamente, por correo o telefónicamente al área de logística de la CMAC Microfinanzas S.A.C. en Lambayeque. Asimismo, las solicitudes de compras anuales se realizan mediante el programa Logis Web.

En este punto, se identifica como fortalezas los correctos manejos del procedimiento de evaluación crediticia. Este ayuda a mitigar el riesgo de morosidad, y sirve como apoyo para la mayor recuperación de la cartera morosa. Paralelamente, se identifica como debilidad el bajo volumen de operaciones financieras en las oficinas y la demora en la aprobación de los créditos, debido a procesos engorrosos.

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

A nivel financiero, el crecimiento ha sido sostenido y, como se mencionó, la utilidad neta aún es negativa junto con el valor económico agregado (EVA), mientras que la utilidad operativa es positiva desde diciembre de 2012. En julio de 2013, se produjo un crecimiento económico de 8% en Ayacucho, lo cual afectó positivamente la actividad económica del

sector financiero local, que creció en 11.9% e influyó positivamente en los resultados de la agencia Ayacucho. En la Tabla 9, se muestra un consolidado de los resultados económicos y financieros obtenidos por la filial Ayacucho entre agosto de 2012 y el mes correspondiente de 2013. Finalmente, la mejora continua de los resultados obtenidos por la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, reflejado en un crecimiento sostenido, constituye una fortaleza de la institución.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Actualmente, hay 26 colaboradores en planilla, que se desempeñan en el área de créditos y ahorros. Estos se encuentran asignados a cuatro oficinas: 12 en Ayacucho; tres en Huanta; cinco en Ayna, y seis en Pichari. Según se indica en la Tabla 8, las principales acciones de desarrollan en el área de créditos y en la de operaciones.

Tabla 8

*Vinculación Laboral de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho*

Tipo de contrato	Ayacucho	Huanta	Ayna	Pichari	Total
A plazo indeterminado	6			1	7
A plazo fijo	5	3	5	5	18
Convenio PP	1				1
Total	12	3	5	6	26

Tabla 9

*Situación Económica Financiera de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho 2012-2013*

Principales indicadores	Período				Variación anual		Variación mensual	
	Ago-2012	Dic-2012	Jul-2013	Ago-2013	S/.	%	S/.	%
Colocaciones brutas (miles de S/.)	7,442.92	8,126.91	10,955.28	11,114.58	3,671.58	49.3	159.2	1.5
Depósitos (miles S/.)	1,508.15	1,667.22	2,347.81	2,571.85	1,063.71	70.05	224	9.5
Ingresos financieros (miles S/.)	1,290.79	2,046.01	1,604.52	1,863.66	572.87	44.44	259.14	16.2
Gastos financieros (miles S/.)	290.76	497.5	370.68	431.76	141.03	48.05	61.11	16.5
Provisión de cartera bruta (miles de S/.)	281.07	440.07	295	282.46	1.40	0.5	-12.54	-4.02
Recuperación cartera castigada (miles S/.)	39.89	70.39	72.20	73.65	33.76	84.06	1.45	2
Gastos administrativos (miles S/.)	1,195.89	1,721.01	1,217.14	1,407.48	211.59	17.7	190.34	15.6
Utilidad neta (miles S/.)	-482.99	-609.45	-259.89	-247.23	235.76	-48.80	12.66	-4.9
EVA (miles S/.)	-618.6	-839.05	-459.07	-478.63	139.97	-22.6	-19.56	4.3
Indicador de cartera atrasada (%)	7.16	3.6	4.90	4.46	-2.7	-37.7	-0.4	-8.9
TEA activa ponderada (%)	34.04	33.21	31.93	31.46	-2.58	-7.6	-0.5	-1.5
TEA pasiva ponderada (%)	3.40	3.34	3.42	3.17	-0.23	-6.08	-0.3	-7.4
Grande empresa	-	-	-	-	-	-	-	-
Mediana empresa	16.18	132.42	600.74	581.24	565.06	3,491.5	-19.5	-3.2
Pequeña empresa	3,905.68	4,016.44	5,899.28	5,931.59	2,025.91	51.9	32.3	0.5
Microempresa	3,520.70	3,976.35	4,453.22	4,594.8	1,074.10	30.5	141.60	3.2
Prendario	-	-	-	-	-	-	-	-
Personales	0.35	1.70	2,005	6.87	6.52	1,862.1	4.8	235.6
Hipotecario	-	-	-	-	-	-	-	-
Colocaciones brutas	7,442.92	8,126.91	10,955.28	11,114.5	3,671.58	49.3	159.2	1.5

*Nota.* Adaptado de "Información estadística años 2013," por CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, 2013. Ayacucho Perú: Autor [Documento interno privado].

La CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho cumple con la legislación laboral.

Los colaboradores con contrato a plazo indeterminado y plazo fijo reciben 12 sueldos, más dos gratificaciones al año, comisiones por cumplimiento de metas, participación del 5% de las utilidades. Además, cuentan con un seguro integral MAPFRE, que incluye al cónyuge y a los hijos. Asimismo, los colaboradores tienen derecho a un día libre por cumpleaños, 30 días

de vacaciones anuales, participación en olimpiadas nacionales y comisiones por logros de metas. Finalmente, como apoyo al desarrollo profesional, reciben continuas capacitaciones.

En las oficinas especiales de Huanta, Ayna y Pichari, es difícil encontrar personal capacitado en las áreas afines al giro del negocio como son contabilidad, economía y administración. En Ayacucho, si bien es cierto hay universidades e incluso institutos superiores, persisten las dificultades para captar personal. Esto se debe a la alta demanda, por parte de cooperativas, entidades bancarias, cajas municipales y cajas rurales, de profesionales con experiencia en las entidades financieras y que cuenten con estudios afines al rubro. En tal sentido, se deduce que hay poco personal de créditos y esto afecta las colocaciones de la agencia.

El nivel de rotación de personal en la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho es bastante alto. Entre agosto de 2012 y octubre de 2013, seis colaboradores del área de créditos recibieron la invitación a renuncia, puesto que no cumplían con las metas propuestas. Al respecto, tres colaboradores fueron separados por malas prácticas, y tres colaboradores más decidieron dejar la institución al recibir mejores propuestas laborales. Al personal de créditos se le ha brindado capacitación. Sin embargo, de haber sido mejor planificado este proceso, hubiera repercutido en menor deserción. Esta deficiencia ejerce mayor incidencia en los procesos de inducción del personal nuevo.

En Recursos Humanos, se identifica como fortaleza los mejores beneficios laborales no monetarios para los colaboradores, en comparación con lo que brinda la competencia. Por otra parte, se considera una debilidad la reducida fuerza de ventas con la que se cuenta. Ello se debe a la alta demanda de personal capacitado en el rubro, además de la deficiente evaluación del nuevo personal.

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

Se cuenta con el programa Data Solution Web, el cual comparte información estadística de la agencia al detalle, en forma diaria, para el seguimiento oportuno de las metas del personal de créditos y ahorros principalmente. También se utilizan programas informáticos acordes con las actividades realizadas por los diferentes colaboradores de la empresa. Existe, además, capacitación en línea y acceso a publicaciones de información del rubro de medios de información, locales y nacionales.

Para las comunicaciones, se cuenta con soporte por correo a nivel interno y externo, telefonía IP, Internet banda ancha de Telefónica, antenas parabólicas Gilat, *laptops* que cuentan con módem para ser utilizadas en trabajo de campo, con acceso a los sistemas de información de la institución. Además, en la agencia, se cuenta con líneas fijas de telefonía. En este punto, se identifica como fortaleza el disponer de un sistema informático con tecnología de punta, que permite desarrollar operaciones en línea y mejorar los distintos procesos de la institución. La comunicación con otras instituciones como proveedores y clientes potenciales se da por medio del correo electrónico externo, vía telefónica y envío de correspondencia por *courier*. Con ello, se trata de mantener buenas relaciones institucionales.

En este punto, se identifica como fortaleza el disponer de un sistema informático con tecnología de punta. Este permite obtener operaciones en línea. Además, mejora los distintos procesos de la institución.

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

La agencia Ayacucho cuenta con equipos modernos para las operaciones de ahorros y créditos, y trabaja con una tecnología crediticia que le permite crecer sostenidamente en su mercado. Asimismo, ofrece los productos ahorro corriente, ahorro a plazo fijo, y a los prestatarios les ofrece créditos para negocio. Por ello, es necesario diversificar productos de ahorros y créditos como son los siguientes: (a) la prestación de servicios de cobranza por

encargo a empresas del medio como colegios, institutos, universidades, servicios; (b) depósitos de sueldos a trabajadores, y (c) créditos descuento por planilla, consumo y agrícola. A la par, se invirtió en un cajero automático que da vuelto. Se trata de una ATM única en la zona, pero insuficiente para atender la alta demanda del mercado ayacuchano. Esta se considera una fortaleza.

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

Conforme con el análisis interno aplicado a la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho, se han encontrado fortalezas y debilidades. Además, se les ha otorgado peso, valor y puntaje ponderado. A continuación, en la Tabla 10, se detallan estos criterios.

Tabla 10

##### *Matriz Evaluación de Factores Internos*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Mayor recuperación de la cartera morosa	0.06	3	0.18
2. Mejores evaluaciones de créditos para mitigar el riesgo de morosidad	0.06	3	0.18
3. Servicio de cajero automático que da vuelto	0.07	4	0.28
4. Sistema informático con tecnología de punta	0.05	4	0.20
5. Cajeros corresponsales en zonas alejadas	0.07	4	0.28
6. Equipos y movilidad propios que facilitan el trabajo en la zona	0.05	4	0.20
7. Crecimiento en la participación del mercado de forma sostenida	0.08	4	0.32
8. Mejores beneficios laborales (no monetarios) para los colaboradores	0.05	3	0.15
9. Buen posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas a nivel nacional	0.05	3	0.15
	0.54		1.94
<b>Debilidades</b>			
1. Reducida fuerza de ventas por alta demanda de personal del rubro	0.08	1	0.08
2. Bajo número de movimientos en el área de operaciones	0.05	2	0.10
3. Poca inversión en publicidad de la caja	0.07	1	0.07
4. Poca diversificación de productos	0.08	1	0.08
5. Demora en la aprobación de créditos por proceso engorroso	0.05	2	0.10
6. Pocas campañas de <i>marketing</i> directo	0.06	1	0.06
7. Deficiente evaluación del desempeño del personal ingresante	0.07	2	0.07
	0.46		0.63
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.57</b>

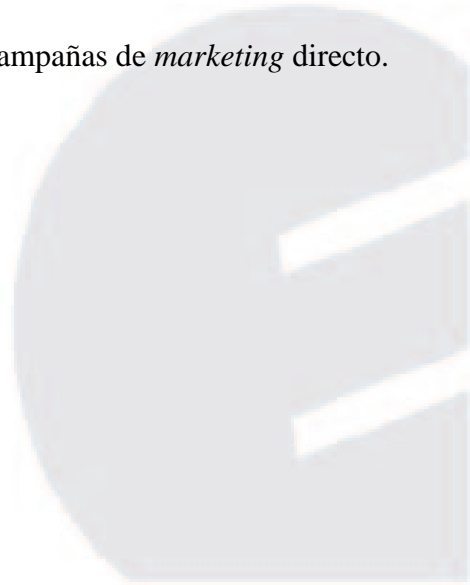
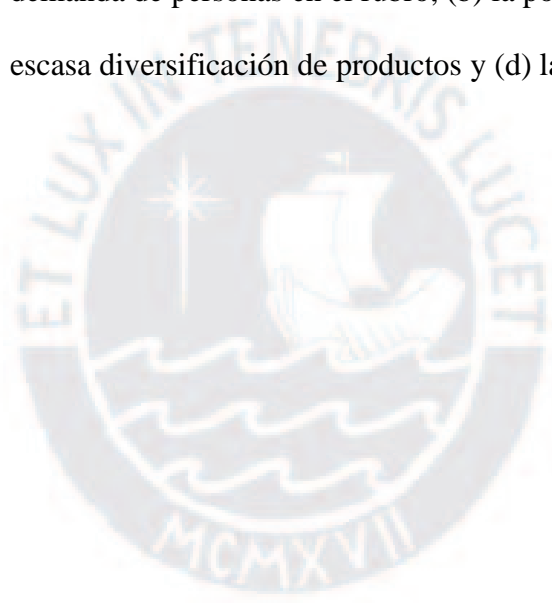
*Nota.* La nomenclatura es la siguiente: 4 (fortaleza mayor), 3 (fortaleza menor), 2 (debilidad menor), 1 (debilidad mayor).

#### 4.3 Conclusiones

A partir del análisis AMOFHIT, se identificaron 16 factores determinantes de éxito, divididos en nueve fortalezas y siete amenazas. Estos sirvieron de base para la elaboración de

la MEFI. Se obtuvo una ponderación total de 2.57, un valor ligeramente por encima del promedio. Esto indica que una organización es internamente más fuerte que débil. Sin embargo, al tener un valor casi promedio, se evidencia que no posee una consistencia interna que le permita competir exitosamente. Estas cifras muestran la necesidad de poner mayor atención en las debilidades mayores y desarrollar estrategia internas para superarlas.

Las debilidades que ameritan el establecimiento de una estrategia para su mejora son variadas. Estas se mencionan a continuación: (a) la reducida fuerza de ventas por la alta demanda de personas en el rubro, (b) la poca inversión en la publicidad de la caja, (c) la escasa diversificación de productos y (d) las pocas campañas de *marketing* directo.



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

En este capítulo, se exponen los intereses, la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) y los objetivos de largo plazo (OLP) de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho. Según D'Alessio (2008), los intereses de la empresa son fines que esta intenta alcanzar para lograr el éxito en la industria y en los mercados en los cuales compite. Además, son finalidades supremas para el largo plazo. Finalmente, adicionalmente a la MIO, la visión es otra forma de reflejar dichos objetivos.

### 5.1 Intereses de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho

Los intereses de la empresa están centrados en los siguientes objetivos: (a) aumentar las ventas; (b) incrementar la participación en el mercado; (c) lograr mayor valor económico agregado; (d) generar mínimo riesgo (e) mejorar la gestión del recurso humano conjuntamente con el desarrollo de los productos. Todo ello brindará mayor valor agregado para los clientes y colaboradores, así como elevadas utilidades para sus accionistas. A continuación, se exploran estas posibilidades.

**Ventas.** La tendencia consiste en aumentar el monto colocado a razón de 50% anual durante los próximos cinco años en el actual producto de créditos PYME. Además, se pretende diversificar productos tales como los créditos de consumo (descuento por planilla, profesionales independientes, con garantía y ahorro a plazo fijo) y los créditos hipotecarios. La venta será dirigida al actual mercado, mediante la penetración, y a los nuevos mercados, a través de la expansión. Estos estarán ubicados especialmente en las zonas alejadas, donde se puede otorgar mayores tasas de interés activas, dada la menor competencia, lo cual influirá en la mayor rentabilidad para la empresa.

Se debe considerar principalmente la implementación logística en cuanto al acceso a las comunicaciones y la escasez de mano de obra calificada en estas zonas alejadas. En la medida de lo posible, se debe captar colaboradores de la zona a los que se les brinde

capacitación acerca de la tecnología crediticia, a fin de que regresen a trabajar a las oficinas que se ubican en Ayacucho o en estas zonas alejadas. De esta manera, se logrará eficiencia en costos y, al mismo tiempo, se ganará competitividad.

***Aumento de la participación de mercado.*** Se ha establecido como perspectiva mejorar el ratio de participación del mercado al cual se atiende. Es decir, es preciso optimizar la participación del mercado, la cual, en agosto de 2013, fue de 1.6%, tal como se observa, más adelante, en la Tabla 11. Se debe incluir nuevos clientes y es preciso poner énfasis en personas o empresas que no están utilizando este tipo de servicio financiero.

Así también, la empresa debe enfocarse en los clientes que actualmente son atendidos por la competencia, y tratar de que, para ellos, CMAC Microfinanzas S.A.C. -Filial Ayacucho sea el único proveedor de servicios financieros. De esta manera, podrá alcanzar una mejor posición dentro del *ranking* (ver Tabla 11). Asimismo, se aprecia que el 49.60% de la participación del mercado lo atienden solo tres entidades financieras: (a) Banco de Crédito, (b) CMAC Ica y (c) Interbank.

***Valor económico agregado.*** Se busca que el EVA sea positivo y significativo, y esto se alcanzará mediante el aumento de ingresos y colocaciones masivas, apoyadas con créditos de grandes montos y la recuperación de la cartera morosa. De tal manera que la CMAC Microfinanzas - Filial Ayacucho logrará consolidarse como una empresa rentable para sus accionistas, al ser capaz de obtener beneficios luego de que se deduzca al monto de utilidad neta el monto de costo de oportunidad. Cabe mencionar que el EVA, en agosto de 2013, fue de S/.- 478,628.00. Al respecto, se menciona que su componente de utilidad neta pasó de ser, en agosto de 2012, de S/. -482,994.00 a S/.-247,235.00 en agosto de 2013. Ello dio como resultado una variación positiva de S/. 235,759.00 (Información estadística CMAC Microfinanzas S.A.C, 2013).

Tabla 11

*Participación en los Créditos*

Entidad	Miles de Soles	Junio (%) MES*	Acumulado
Banco de Crédito	181,175	26.4	26.4
CMAC Ica	87,378	12.7	39.2
Interbank	72,148	10.5	49.7
CMAC Huancayo	62,891	9.2	58.9
Banco Continental	54,659	8	66.9
Financiera Edyficar	52,138	7.6	74.5
Mibanco	50,679	7.4	81.9
Financiera Crediscotia	21,834	3.2	85.0
CMAC Arequipa	22,101	3.2	88.3
CRAC Libertadores de	20,475	3.0	91.3
Financiera Proempresa	20,081	2.9	94.2
CRAC Los Andes	15,423	2.3	96.4
CMAC Microfinanzas	11,091	1.6	98.1
Financiera Confianza	7,493	1.1	99.1
Financiera Efectiva	2,940	0.4	99.6
Banco Azteca	1,485	0.2	99.8
CRAC Señor de Luren	643	0.1	99.9
EDPYME Marcimex	450	0.1	100.0
Banco Financiero	316	0.0	100.0

*Nota:* \*Microempresas. Tomado de "Ayacucho: Síntesis de actividad económica-julio 2013," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/presentacion-ayacucho-07-2013.pdf>

**Gestión del recurso humano.** Se busca capacitar a todo el personal según el puesto que cada trabajador desempeña dentro de la CMAC Microfinanzas.- Filial Ayacucho. Esta medida generará una mejor gestión por parte de los colaboradores, dado que dispondrán de los conocimientos necesarios para afrontar los problemas cotidianos. Los trabajadores serán más proactivos, y poseerán una mayor iniciativa y aptitud para al puesto. Además, este cambio optimizará los recursos y producirá el crecimiento y desarrollo sostenidos de la empresa.

**Mitigar el riesgo.** El seguimiento constante de los resultados y de la gestión de la morosidad es importante para que se asegure la inversión de la CMAC Microfinanzas S.A.C.

y se genere mayores utilidades para la empresa. Se debe considerar la recuperación de los créditos. Para ello, un abogado debe gestionar la recuperación de la cartera judicial, que será castigada y vencida de tal manera que represente un máximo de 2% en un largo plazo. Ello reforzará el crecimiento sostenido de la empresa en el mercado ayacuchano. En la Tabla 12, se evidencia que el sistema de cajas municipales, a junio de 2013, tiene un promedio de morosidad de 6.00%, cifra que ha disminuido, con respecto al mismo mes del año anterior, en 1.40%.

Tabla 12

*Morosidad del Sistema Financiero del Departamento de Ayacucho (Incluye el Porcentaje de las Colocaciones Brutas)*

	2012	Junio	
		2013	Var %
Empresas bancarias	6.5	5.9	-0.6
Empresas financieras	6.3	5.9	-1.3
Cajas municipales	7.4	6.0	-1.4
Cajas rurales	5.4	6.1	0.7
EDPYME	6.0	3.4	-2.6
Agrobanco	8.5	3.5	-5.1
Total	6.2	5.3	-0.9

*Nota:* Tomado de “Ayacucho: Síntesis de Actividad Económica-julio 2013,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/presentacion-ayacucho-07-2013.pdf>

## 5.2 Matriz de Intereses de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho

Según D’Alessio (2013), el objetivo de la Matriz de intereses organizacionales (MIO) consiste en explicitar los fines que la institución desea alcanzar para obtener el éxito en la industria y en los mercados donde compite. En el caso de la organización analizada, existen intereses opuestos entre todas las instituciones financieras. Ello se debe a que compiten en el

mercado y a que no existen alianzas entre ellas hasta la actualidad. En la Tabla 13, se analizan dichos intereses.

Tabla 13

*Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
Ventas	*BC,*CM,*F, *CR, *E	*C,*P	
Aumento de la participación del mercado	*BC, *CM, *F, *E	*CR, *C, *P	
Valor económico agregado	*BC, *CM, *F, *E	*CR, *C, *P	
Gestión del recurso humano	*BC,	F,*CM,*CR,*E	*C,*P
Mitigar el riesgo	*BC, *CM, *E ,	*F, *CR	*C, *P

*Nota.* (\*) Intereses opuestos; (\*\*) intereses comunes; BC (banca comercial); CM (cajas municipales); F (financieras); CR (cajas rurales de ahorro y crédito); E (EDPYME); C (cooperativas); P (prestamistas).

### 5.3 Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2008), al implementar estrategias externas específicas, se logran los OLP que la empresa espera alcanzar para conducirse hacia la visión establecida. Asimismo, es necesario considerar nuevamente la visión de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho.

La visión propone que, para el año 2018, la entidad debe posicionarse entre las cuatro mejores instituciones microfinancieras en colocaciones crediticias del departamento de Ayacucho. Para ello debe cumplir con los siguientes requerimientos: (a) mantener un mínimo nivel de riesgo; (b) destacar por su presencia en el mercado a través de una amplia red de puntos de atención; (c) implementar la excelencia en los procesos, mediante el uso de tecnología de punta, y (d) incrementar la calidad de sus servicios, ofrecidos por personal altamente comprometido y capacitado. Para ello, se debe generar valor para los clientes y colaboradores, además de rentabilidad para sus accionistas. De este modo, la empresa contribuirá al desarrollo financiero y social de Ayacucho.

A continuación, se definen los OLP para la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho:

- OLP1: Incrementar el monto de las colocaciones desde S/. 11'700,000, obtenidos en el 2013, a S/. 88'846,000, para el 2018.
- OLP2: Aumentar la participación de mercado de 1.6% a 8.44%, para el 2018.
- OLP3: Incrementar el EVA de S/. -478, 628.00, obtenidos en el 2013, a S/.1'000,000.00, proyectados para el 2018.
- OLP4: Reducir el nivel de morosidad de 4.46%, obtenido en el 2013, a una tasa máxima del 2.00%, para el 2018.
- OLP5: Al 2018, el 100% de los colaboradores deberá ser incluido en un programa de capacitación de competencias externas o internas, en temas acordes con su puesto laboral.

#### 5.4 Conclusiones

En este capítulo, se han definido los intereses de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho. Estos se focalizan en los siguientes objetivos: (a) aumentar las ventas mediante las mayores colocaciones de créditos; (b) mejorar la presencia en el mercado con una mayor participación y eficiencia en los procesos, que permitan atención oportuna al cliente y menor costo a la empresa; (c) optimizar la gestión del recurso humano, para lograr una mejor gestión en la empresa; (d) desarrollar productos que generen mayores ingresos; (e) incrementar el valor económico agregado que consolide el desarrollo de la entidad; (f) implementar el marketing adecuado, que posicione a la empresa, y (g) generar un mínimo riesgo, para reducir las pérdidas.

También del presente capítulo se concluye que para que CMAC Microfinanzas S.A.C logre un liderazgo en el mercado ayacuchano debe considerar sus objetivos de largo plazo, por lo que al 2018 debe incrementar las colocaciones a S/.88'846,000.00 mediante la

implementación de nuevos productos financieros en el actual y en nuevos mercados; la participación de mercado a lograr es de 8.44%; el valor económico agregado debe ser de S/.1'000,000.00 y tener presente que el aumento de los ingresos proviene de la mayor colocación de créditos y también de la recuperación de cartera morosa; así también al reforzar el área legal y de recuperaciones se mitigará el riesgo logrando un nivel de morosidad del 2%; y finalmente el 100% de colaboradores estará incluido en un programa de capacitación.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La De acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008), la MFODA genera estrategias específicas. Siguiendo con el desarrollo, se definió la MFODA con 11 estrategias. En primer lugar, las estrategias del cuadrante FO están orientadas a aprovechar el posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas en cuanto a penetración de mercado. Además, buscan lo siguiente: (a) la implementación de los productos financieros en la zona de estudio, que ya existe a nivel nacional; (b) el incremento en el número de agentes corresponsales; (c) el desarrollo de mecanismos de control del personal, que aseguren la permanencia de los mejores colaboradores; entre otros. En relación con las estrategias del cuadrante FA, se proponen iniciativas que tienen por objetivo lo siguiente: (a) abrir nuevas oficinas en las zonas rurales que sean posibles mercados potenciales; (b) realizar programas de capacitación dirigidos a clientes con la finalidad de crear cultura de pagos y reducir la informalidad; y (c) implementar un nuevo servicio de capacitación presencial y virtual para clientes, con la finalidad de promover la cultura financiera en su conjunto. A su vez, las estrategias del cuadrante DO proponen lo detallado a continuación: (a) desarrollar nuevos mercados con la finalidad de atraer nuevos clientes, (b) promover la firma de convenios con instituciones públicas y privadas para la promoción y colocación de productos financieros, (c) firmar convenios de recaudación de servicios con instituciones públicas y privadas, (d) introducir productos y servicios existentes para las nuevas áreas geográficas, y (d) colocar más créditos dirigidos a las PYMES. Finalmente, las estrategias DA se orientan principalmente a dos actividades: (a) mejorar el procedimiento de evaluación crediticia para la colocación de créditos en el sector y (b) lograr la creación nuevos productos y servicios que generen mayor rentabilidad (ver Tabla 14).

Tabla 14

## MFODA de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho

Fortalezas		Debilidades			
1	Mayor recuperación de cartera morosa.	1	Reducida fuerza de ventas por alta demanda de personal en el rubro.		
2	Mejores evaluaciones de créditos para mitigar el riesgo de morosidad.	2	Bajo número de movimientos en el área de operaciones.		
3	Servicio de cajero automático que da vuelto.	3	Poca inversión en publicidad de la Caja.		
4	Sistema informático con tecnología de punta.	4	Poca diversificación de productos en la zona.		
5	Cajeros corresponsales en zonas alejadas.	5	Demora en aprobación de créditos por proceso engorroso.		
6	Equipos y movilidad propios que facilitan el trabajo en la zona.	6	Pocas campañas de <i>marketing</i> directo.		
7	Crecimiento de la participación del mercado en forma sostenida.	7	Deficiente evaluación de desempeño del personal ingresante.		
8	Mejores beneficios laborales (no monetarios) para los colaboradores que los otorgados por otras instituciones.				
9	Buen posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas a nivel nacional.				
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque			
1	Presencia de organismos públicos y privados en la zona para la firma de convenios.	1	Aprovechar el posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas para lograr una mayor penetración en el mercado ayacuchano. (F7, F9, O4, O6)	1	Implementar un plan de <i>marketing</i> con la finalidad de desarrollar nuevos mercados atrayendo a nuevos clientes. (D3, D4, D6, O1, O2, O3, O4)
2	Presencia de PYMES con necesidades de financiamiento.	2	Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado. (F4, F5, F7, F9, O1, O2, O4, O5)	2	Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado. (D1, D3, D6, O1, O3, O4)
3	Aumento del consumo interno debido a mayor inversión pública y privada.	3	Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado. (F3, F4, F5, F7, O1, O2, O4, O5)	3	Ampliar la base de clientes PYME para incrementar las colocaciones en este sector. (D2, O2, O3)
4	Existencia de un mercado potencial por la baja bancarización en zonas rurales.				
5	Acceso a fibra óptica que mejora la capacidad de redes.				
6	Fuerte potencial turístico de la zona				
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite			
1	Ayacucho, ciudad considerada como zona de conflicto con presencia de narcoterrorismo y lavado de activos.	1	Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados. (F5, F8, F9, A4, A5, A8)	1	Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para ser más competitivos. (D5, A4, A5)
2	Lentitud en los procesos para trámites en entidades estatales, tales como los Registros Públicos y el Poder Judicial.	2	Implementar programas de capacitación dirigidos a clientes con la finalidad de promover la cultura financiera. (F1, F7, F9, A1, A4, A5, A7)	2	Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones. (D1, D7, A4, A6)
3	Informalidad de negocios y registro de propiedades.	3	Desarrollar líneas de carrera, fortaleciendo la gestión del talento humano para atraer a los mejores profesionales del departamento. (F7, F8, F9, A6)		
4	Proliferación de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la SBS.				
5	Presencia de entidades financieras con buen posicionamiento en la zona.				
6	Escasez de personal calificado en la zona.				
7	Falta de cultura financiera.				
8	Cambios climatológicos severos debido a su ubicación geográfica.				

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

En la Tabla 15, se presenta la MPEYEA de la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho, que presenta factores del análisis interno y externo, los cuales se usan para determinar la apropiada postura estratégica de una organización (D'Alessio, 2013).

Tabla 15

### *MPEYEA de CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1 Retorno de la inversión	4	1 Cambios tecnológicos	4
2 Apalancamiento	3	2 Tasa de inflación	3
3 Liquidez	4	3 Variabilidad de la demanda	5
4 Capital requerido versus capital disponible	4	4 Rango de precios de productos competitivos	5
5 Flujo de caja	3	5 Barreras de entrada al mercado	2
6 Facilidad de salida del mercado	3	6 Rivalidad/Presión competitiva	1
7 Riesgo involucrado en el negocio	2	7 Elasticidad de precios de la demanda	3
8 Economía de escala y de experiencia	<u>3</u>	8 Presión de los productos sustitutos	<u>1</u>
	Promedio 3,29		Promedio -3,00
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza Industrial (FI)	
1 Participación en el mercado	1	1 Potencial de crecimiento	5
2 Calidad del producto	5	2 Potencial de utilidades	5
3 Ciclo de vida del producto	3	3 Conocimiento tecnológico	3
4 Utilización de la capacidad de los competidores	1	4 Utilización de recursos	4
5 Lealtad del consumidor	3	5 Intensidad de capital	3
6 Conocimientos tecnológicos	2	6 Facilidad de entrada al mercado	4
7 Integración vertical	3	7 Productividad/Utilización de la capacidad	4
8 Velocidad de introducción de nuevos productos	<u>1</u>	8 Poder de negociación de los productores	<u>3</u>
	Promedio -2,38		Promedio 3,88

Al realizar la calificación de los factores determinantes de éxito, se obtiene que CMAC Microfinanzas S.A.C. se ubica en el cuadrante de postura agresiva, que indica que se debe valer de las fortalezas financieras tanto como de las de la industria (ver Figura 6).

Eje X =	3.88 - 2.38	1,50
Eje Y =	3.88 - 3.00	0,29

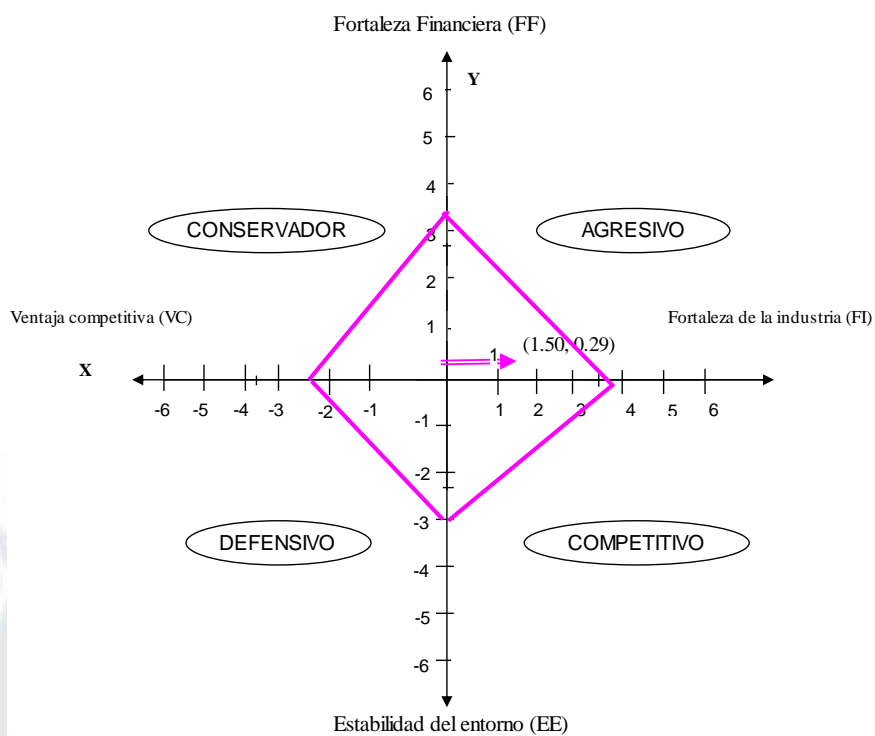


Figura 6. MPEYEA de CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG no aplica para el presente estudio, debido a que no se cuenta con la información necesaria y específica para la ciudad de Ayacucho.

### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz ofrece una mayor amplitud para reflejar y evaluar la naturaleza del negocio, pues considera los factores internos y externos evaluados para llegar a los puntajes ponderados.

Con esta matriz de portafolio, se observa el resultado de las ponderaciones de las matrices EFE y EFI. El resultado se ubica en el cuadrante número cinco, que tiene como estrategias la penetración de mercado y el desarrollo de nuevos productos (ver Figura 7).

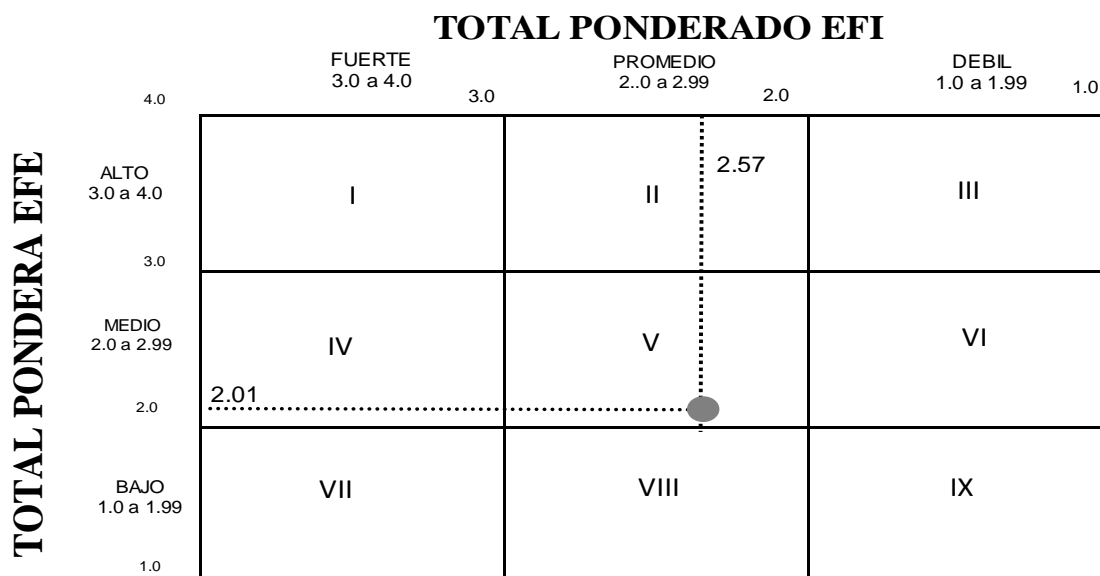


Figura 7. Matriz Interna Externa.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 8, se presenta la MGE, la cual ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de las estrategias de la organización (D'Alessio, 2008). De acuerdo con el análisis de la MGE, la empresa CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho se encuentra ubicada en el cuadrante I, que implica un rápido crecimiento en el mercado y una posición competitiva fuerte. Se debe llevar a cabo las estrategias enfocadas en la concentración en los mercados, tanto en penetración como en desarrollo de mercados y productos.

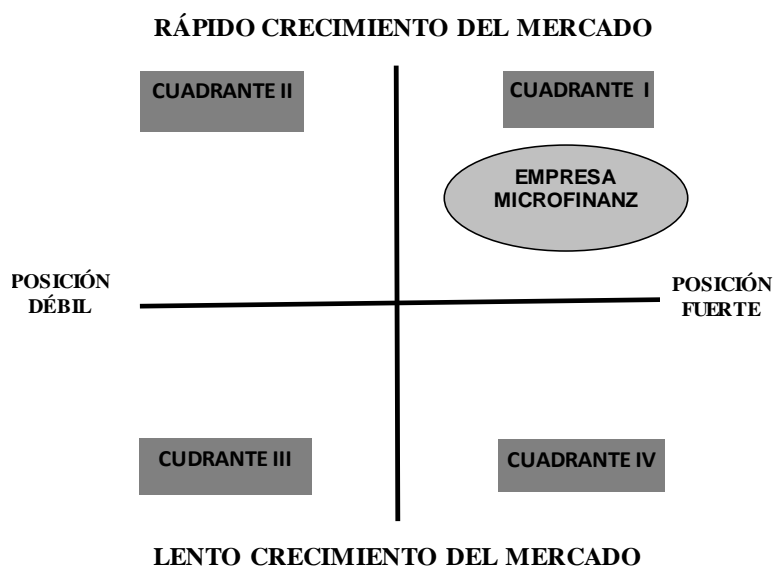


Figura 8. MGE de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz es generada en la etapa de emparejamiento, en la cual se unen las cinco matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. No obstante, aquí no se cuenta con la MBCG por la falta de datos. Asimismo, la matriz muestra, con la suma de sus repeticiones, siete estrategias retenidas y cuatro de contingencia (ver Tabla 16).

Tabla 16

### *MDE de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho*

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1 Aprovechar el posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas para lograr una mayor penetración en el mercado ayacuchano.	X	X			2
E2 Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	X	X	X	X	4
E3 Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado.	X	X	X	X	4
E4 Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia. desarrollar nuevos mercados	X	X	X		3
E5 Implementar programas de capacitación dirigidos a clientes con la finalidad de promover la cultura financiera.	X	X			2
E6 Desarrollar líneas de carrera, fortaleciendo la gestión del talento humano para atraer a los mejores profesionales del departamento.	X	X			2
E7 Implementar un plan de <i>marketing</i> con la finalidad de desarrollar nuevos mercados atrayendo a nuevos clientes.	X	X	X		3
E8 Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	X	X	X		3
E9 Ampliar la base de clientes PYME para incrementar las colocaciones en este sector.	X	X			2
E10 Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.	X	X	X		3
E11 Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.	X	X	X		3

## 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz, se probaron todas las estrategias retenidas obtenidas en el estudio. Se puede concluir que la estrategia implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado es la más atractiva o aceptable, considerando los factores externos e internos relevantes (ver Tabla 17).

Tabla 17

## Matriz MCPE de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho

Factores Críticos para el Éxito	E2		E3		E4		E7		E8		E10		E11		
	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>															
Presencia de organismos públicos y privados en la zona para la firma de convenios.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Presencia de PYMES con necesidades de financiamiento.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Aumento del consumo interno debido a mayor inversión pública y privada.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Existencia de un mercado potencial por la baja bancarización en zonas rurales.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Acceso a fibra óptica que mejora la capacidad de redes.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
Fuerte potencial turístico de la zona.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Amenazas</b>															
Ayacucho es considerada una zona de conflicto con presencia de narcoterrorismo y lavado de activos.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	1	0.09
Lentitud en los procesos para trámites en entidades estatales como los Registros Públicos y el Poder Judicial.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Informalidad de los negocios y registro de propiedades	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
Proliferación de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas por la SBS.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Presencia de entidades financieras con buen posicionamiento en la zona.	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24
Escasez de personal calificado en la zona	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Falta de cultura financiera.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Cambios climatológicos severos debido a su ubicación geográfica.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04
<b>Fortalezas</b>															
Mayor recuperación de cartera morosa.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Mejores evaluaciones de créditos para mitigar el riesgo de morosidad.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Servicio de cajero automático que da vuelto.	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Sistema informático con tecnología de punta.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Cajeros corresponsales en zonas alejadas.	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Equipos y movilidad propios que facilitan el trabajo en la zona.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Crecimiento de la participación de mercado en forma sostenida.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Mejores beneficios laborales (no monetarios) para los colaboradores que los otorgados por otras instituciones financieras de la zona.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20
Buen posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas a nivel nacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>															
Reducida fuerza de ventas por alta demanda de personal en el rubro.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32
Bajo número de movimientos en el área de operaciones.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Poca inversión en publicidad de la Caja.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Poca diversificación de productos en la zona.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08
Demora en la aprobación de créditos por proceso engorroso.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Pocas campañas de marketing directo.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Deficiente evaluación de desempeño del personal ingresante.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.53</b>		<b>5.52</b>		<b>5.12</b>		<b>5.02</b>		<b>5.07</b>		<b>5.01</b>		<b>5.05</b>

## 6.8 Matriz de Rumelt

Esta matriz califica las estrategias retenidas por atractivo, evaluando los cuatro criterios propuestos por Rumelt, que son los siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. En la Tabla 18, se observa que las estrategias pasan todas las pruebas.

Tabla 18

### *Matriz de Rumelt de CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventajas	Factibilidad	Se acepta
E2 Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Implementar un plan de <i>marketing</i> con la finalidad de desarrollar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10 Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11 Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética verifica que las estrategias escogidas no quebranten los aspectos relacionados a los derechos humanos y a la justicia (ver Tabla 19).

Tabla 19

## Matriz de Ética de CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho

	Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.			Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos con el propósito de incrementar la participación de mercado.			Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados.			Implementar un plan de marketing, con la finalidad de desarrollar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.			Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.			Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.			Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.		
	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P	V	N	P
1 Derechos																					
1 Impacto en el derecho a la vida		x			x			x			x			x			x			x	
2 Impacto en el derecho a la propiedad			x			x		x			x			x		x			x		x
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento		x			x			x			x			x		x			x		x
4 Impacto en el derecho a la privacidad		x			x			x			x			x		x			x		x
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia		x			x			x			x			x		x			x		x
6 Impacto en el derecho a hablar libremente		x			x			x			x			x		x			x		x
7 Impacto en el derecho al debido proceso		x			x			x			x			x		x			x		x
8 Justicia	I	N	P	I	N	P	I	N	P	I	N	P	I	N	P	I	N	P	I	N	P
8 Impacto en la distribución		x			x			x			x			x		x			x		x
9 Equidad en la administración		x			x			x			x			x		x			x		x
10 Normas de compensación		x			x			x			x			x		x			x		x
11 Utilitarismo	P	N	E	P	N	E	P	N	E	P	N	E	P	N	E	P	N	E	P	N	E
11 Fines y resultados estratégicos			x			x			x			x			x			x			x
12 Medios estratégicos empleados			x			x			x			x			x			x			x

Nota. V= Viola; N= Neutro; P= Promueve; I= Injusto; P= Perjudicial; E= Excelentes

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

A continuación, se presenta la Tabla 20, en la cual se observa siete estrategias retenidas y cuatro de contingencia. Con las estrategias retenidas, se trabajará las matrices siguientes.

Tabla 20

### *Matriz de Estrategias Retenidas CMAC Microfinanzas S.A.C.-Filial Ayacucho*

Estrategias Retenidas	
E2	Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.
E3	Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado.
E4	Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados.
E7	Implementar un plan de <i>marketing</i> , con la finalidad de desarrollar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.
E8	Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.
E10	Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.
E11	Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.
Estrategias Contingencia	
E1	Aprovechar el posicionamiento de la marca CMAC Microfinanzas para lograr una mayor penetración en el mercado ayacuchano.
E5	Implementar programas de capacitación dirigidos a clientes con la finalidad de promover la cultura financiera.
E6	Desarrollar líneas de carrera, fortaleciendo la gestión del talento humano para atraer a los mejores profesionales del departamento.
E9	Ampliar la base de clientes PYME para incrementar las colocaciones en este sector.

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

En esta matriz, se verifica la alineación de los objetivos de largo plazo (OLP) con las estrategias retenidas (ver Tabla 21). A continuación, se presentan los OLP:

- OLP 1: Incrementar el monto de las colocaciones desde S/. 11'700,000 obtenidos en el año 2013 a S/. 88'846,000 para el año 2018.
- OLP 2: Aumentar la participación de mercado de 1.6% a 8.44% para el 2018.

- OLP 3: Aumentar el EVA de S/. -478,628.00 obtenidos en el año 2013 a S/. 1'000,000 para el año 2018.
- OLP 4: Reducir el nivel de morosidad de 4.46%, obtenido en el 2013, a una tasa máxima del 2% para el 2018.
- OLP 5: Al 2018, el 100% de los colaboradores deberá estar incluido en un programa de capacitación de competencias externas o internas en temas acordes con el puesto laboral.

Tabla 21

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo*

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E2 Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	X	X	X		
E3 Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado.	X	X	X		
E4 Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados.	X	X			
E7 Implementar un plan de <i>marketing</i> , con la finalidad de desarrollar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.	X	X			
E8 Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	X	X	X		
E10 Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.	X	X	X	X	
E11 Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.	X	X	X	X	X

**6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Esta matriz confronta la posibilidad de reacción de los competidores frente a las estrategias retenidas, con la finalidad de prever y modificar acciones y objetivos de corto plazo (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

	Estrategias	Banca Comercial	CMAC	Financieras	CRAC	Cooperativas	Prestamistas
E2	Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
E3	Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado.	Sí	Sí	Sí	No	No	No
E4	Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados.	Sí	No	No	No	No	No
E7	Implementar un plan de <i>marketing</i> con la finalidad de desarrollar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.	Sí	No	No	No	No	No
E8	Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.	Sí	No	No	No	No	No
E10	Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.	Sí	Sí	Sí	No	No	No
E11	Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.	Sí	Sí	No	No	No	No

A partir de esta matriz, se concluye que los bancos comerciales tienen una mayor posibilidad de reacción frente a las estrategias retenidas planteadas; a estos, le siguen las CMAC y las financieras.

### 6.13 Conclusiones

Con los insumos de la MEF E y MEF I, se ha elaborado la MFODA, en la cual se ha generado 11 estrategias. La MPEYEA, MIE y MGE han permitido sugerir y retroalimentar las estrategias planteadas en la MFODA.

Las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices mencionadas anteriormente, han sido evaluadas en la MDE; esta matriz dio como resultado siete estrategias retenidas. Según la MCPE, todas las estrategias retenidas han sido aceptadas y han pasado satisfactoriamente la calificación de la Matriz de Rumelt con los cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja. Asimismo, estas estrategias pasaron la calificación de la ME; es decir, no atentan contra los derechos, la justicia o el utilitarismo.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo, se implementarán los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos anteriores de tal manera que permitan afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2008), los OCP son los hitos mediante los cuales, con cada estrategia, se logra alcanzar los OLP:

- OLP 1: Incrementar el monto de las colocaciones desde S/. 11'700,000, obtenidos en el año 2013, a S/. 88'846,000 para el año 2018.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 1.1:* Incrementar el número de sectoristas a un mínimo de 10 por año.
  - *OCP 1.2:* Incrementar el número de agencias de uno a cuatro, y las oficinas especiales con manejo de efectivo de cero a cinco para el año 2018.
  - *OCP 1.3:* Realizar 15 visitas mensuales por sectorista a clientes potenciales, a fin de promocionar los productos que ofrece la CMAC Microfinanzas, asegurando que el 25% de los clientes visitados se vuelvan clientes.
  - *OCP 1.4:* Realizar 24 campañas promocionales cada año.
- OLP 2: Aumentar la participación de mercado de 1.6% a 8.44% para el año 2018.

Los OCP asociados a este OLP son los que siguen:

- *OCP 2.1:* Promover la firma de cinco convenios interinstitucionales por año.
- *OCP 2.2:* Invertir no menos de S/. 36,000 anualmente en campañas de promoción de productos financieros en zonas rurales con bajos niveles de bancarización.
- *OCP 2.3:* Implementar anualmente dos nuevos productos financieros en la zona.

- *OCP 2.4*: Instalar, en las principales provincias del departamento de Ayacucho, un mínimo de ocho agentes corresponsales de la CMAC Microfinanzas S.A.C. por año.
- *OCP 2.5*: Colocar como mínimo un panel publicitario dentro de la ciudad de Ayacucho para promocionar la marca CMAC Microfinanzas S.A.C., invirtiendo S/. 10,000 anuales.
- OLP 3: Aumentar el EVA de S/. -478,628.00 obtenidos en el año 2013 a S/. 1'000,000 para el año 2018.

Los OCP asociados son los que se detallan a continuación:

- *OCP 3.1*: Incrementar el monto colocado en 50% anual.
- *OCP 3.2*: Recuperar S/. 150,000 anuales de cartera castigada.
- OLP 4: Reducir el nivel de morosidad de 4.46%, obtenido en el 2013, a una tasa máxima del 2% para el 2018.

Los OCP relacionados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 4.1*: Llevar un control semanal del ratio de morosidad de la cartera por sectorista de créditos.
- *OCP 4.2*: Disminuir el índice de morosidad en 0.5% anual.
- OLP 5: Al 2018, el 100% de los colaboradores deberá estar incluido en algún programa de capacitación de competencias externas o internas en temas acordes con su puesto laboral.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- *OCP 5.1*: Elaborar e implementar un cronograma anual de capacitación por grupo ocupacional que incluya a todo el personal de planta.

- *OCP 5.2*: Subvencionar programas de posgrado para un 20% de la plana gerencial por año (gerentes y administradores de cada agencia, considerando que hayan laborado como mínimo tres años en la CMAC Microfinanzas S.A.C.).
- *OCP 5.3*: Capacitar, cuanto menos, dos veces al año a los sectoristas de créditos en cursos de venta de manera presencial.

## 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de las estrategias, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008). Para ello, se evalúan los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. En la Tabla 23 se podrá apreciar el detalle de los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

**Recursos financieros.** Los recursos financieros son la base para el desarrollo de las estrategias. La CMAC Microfinanzas S.A.C. goza de autonomía económica y financiera; además, maneja un adecuado nivel de patrimonio, el cual se incrementa anualmente con la capitalización del 75% de las utilidades netas distribuibles. Adicionalmente, mantiene un crédito subordinado con COFIDE, el cual es renovado anualmente (Información estadística CMAC Microfinanzas S.A.C., 2013).

La CMAC Microfinanzas S.A.C., considerando la naturaleza del mercado y del sector financiero ayacuchano, deberá seguir una estrategia de diferenciación, soportada por la elaboración de un plan de *marketing* que posibilite atraer nuevos clientes. En este contexto, se debe priorizar el manejo de una partida presupuestaria para la elaboración e implementación de planes de promoción que se ajusten a las características geográficas, económicas y sociales de Ayacucho. Esto permitirá alcanzar el OLP 2, a través de la implementación del OCP 2.2.

Tabla 23

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo (OLP)	Objetivos de Corto Plazo (OCP)	Recursos
OLP 1	Incrementar el monto de las colocaciones desde S/. 11'700,000, obtenidos en el año 2013, a S/. 88'846,000 para el año 2018.	
	OCP 1.1 Incrementar el número de sectoristas a un mínimo de 10 por año	Profesionales de la zona con experiencia en Sector Microfinanciero.
	OCP 1.2 Incrementar el número de agencias de uno a cuatro, y abrir cinco oficinas especiales con manejo de efectivo para el año 2018	Recursos financieros de la misma empresa para cubrir la inversión en inmuebles.  Recursos físicos como mobiliario para implementar oficinas. Recursos Tecnológicos.
	OCP 1.3 Realizar 15 visitas mensuales por sectorista a clientes potenciales, a fin de promocionar los productos que ofrece la CMAC Microfinanzas, asegurando que el 25% de los clientes visitados se vuelvan clientes efectivos de CMAC Microfinanzas.	Personal capacitado en el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados.
	OCP 1.4 Realizar 24 campañas promocionales durante el año.	Recursos financieros para cubrir gastos por traslado de personal, material publicitario y gastos operativos para cada campaña
OLP 2	Aumentar las participación de mercado de 1.6% a 8.44% para el año 2018.	
	OCP 2.1 Promover la firma de cinco convenios interinstitucionales por año.	Personal Capacitado en el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados.
	OCP 2.2 Invertir no menos de S/. 36,000 anualmente en campañas de promoción de productos financieros en zonas rurales con bajos niveles de bancarización.	Personal Capacitado en el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados.
	OCP 2.3 Implementar anualmente dos nuevos productos financieros en la zona.	Recursos financieros para gastos de promoción y publicidad.
	OCP 2.4 Instalar, en las principales provincias del departamento de Ayacucho, un mínimo de ocho agentes corresponsales de la CMAC Microfinanzas por año.	Recursos físicos como mobiliario para implementar oficinas.  Recursos Tecnológicos.
	OCP 2.5 Colocar como mínimo un panel publicitario dentro de la ciudad de Ayacucho para promocionar la marca CMAC Microfinanzas, invirtiendo S/. 10,000 anuales.	Recursos financieros para gastos de promoción y publicidad.
OLP 3	Aumentar el EVA de S/. -478,628.00 obtenidos en el año 2013 a S/. 1'000,000 para el año 2018.	
	OCP 3.1 Incrementar el monto colocado en 50% anual	Personal Capacitado en el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados.
	OCP 3.2 Recuperar S/. 150,000 anuales de cartera castigada.	Personal Capacitado en gestión de riesgo y recuperación de cartera morosa Procesos eficientes de evaluación crediticia.
OLP 4	Reducir el nivel de morosidad de 4.46%, obtenido en el 2013, a una tasa máxima del 2% para el 2018.	
	OCP 4.1 Llevar un control semanal del ratio de morosidad de la cartera por sectorista de créditos.	Supervisores y sectoristas líderes preparados para monitoreo de cumplimiento de metas
	OCP 4.2 Disminuir el índice de morosidad en 0.5% anual.	Personal Capacitado en gestión de riesgo y recuperación de cartera morosa
OLP 5	Al 2018, el 100% de los colaboradores deberá estar incluido en algún programa de capacitación de competencias externas o internas en temas acordes con su puesto laboral.	
	OCP 5.1 Elaborar e implementar un cronograma anual de capacitación por grupo ocupacional que incluya a todo el personal de planta.	Recursos financieros destinados a implementar programas de capacitación.
	OCP 5.2 Subvencionar programas de posgrado para un 20% de la plana gerencial por año (gerentes y administradores de cada agencia, considerando que hayan laborado como mínimo tres años en la CMAC Microfinanzas S.A.C.).	Recursos financieros destinados a implementar programas de capacitación.
	OCP 5.3 Capacitar, cuanto menos, dos veces al año a los sectoristas de créditos en cursos de venta de manera presencial.	Recursos financieros destinados a implementar programas de capacitación.

El OLP 1 también implica una considerable asignación de recursos financieros; esto posibilitará realizar la estrategia E4, que indica la apertura de nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales. Adicionalmente, el manejo de recursos permitirá alcanzar el OLP 5 a través del desarrollo de sus OCP 5.1, OCP 5.2 y OCP 5.3

**Recursos físicos.** Son todos los recursos tangibles que sirven de apoyo a la organización para el cumplimiento de los objetivos. Para que las instituciones inviertan en recursos físicos, deben evaluar la calidad, cantidad y tipo de recursos, considerando el costo de oportunidad y el retorno de la inversión.

El OCP 1.2 y el OCP 2.4 invitan a evaluar la inversión, debido al incremento del número de agencias y oficinas especiales. El mercado ayacuchano es propicio para la instalación de nuevos canales de atención, incrementando el número de agentes corresponsales e instalando cajeros automáticos con tecnología de punta, principalmente en las zonas con poca bancarización, con la finalidad de ampliar la base de clientes. En tal sentido, se concluye que la presencia de recursos físicos permitirá el cumplimiento del OLP 1 y del OLP 2.

**Recursos humanos.** Actualmente, las empresas más exitosas son aquellas que poseen el personal más capacitado en el área y en los temas que maneja la organización, precisamente de esto depende la mejora en los resultados y el incremento de la utilidades en la institución. El esfuerzo por tener a los mejores colaboradores se inicia con procesos de selección adecuados, que identifiquen el potencial real de las personas, y continúa con la capacitación constante en temas acordes con la responsabilidad laboral de cada colaborador. Esto repercute de manera directa en el cumplimiento de objetivos, debido a que en las capacitaciones, el colaborador adquiere las técnicas esenciales para mejorar su rendimiento y alcanzar las metas propuestas. Además, implementar políticas de gestión del talento humano en la CMAC Microfinanzas S.A.C. genera vínculos con el colaborador, que terminan en un

lazo de confianza recíproca que impacta favorablemente en sus resultados. Por lo tanto, se reconoce la importancia del factor humano para alcanzar los objetivos; en tal sentido, se procura la correcta gestión de este recurso. Esto permitiría alcanzar los OLP 1, OLP 2, OLP 5 e inclusive el OLP 4, al desarrollar programas de capacitación que permitan mitigar el nivel de riesgo de su cartera de clientes.

**Recursos tecnológicos.** En una empresa, no basta con tener recursos humanos, financieros y físicos, se necesita también de un soporte tecnológico adecuado que, aunado al correcto manejo de los colaboradores, se convierta en una ventaja competitiva para la organización. La tecnología permite tener procesos más eficientes y mejoras en el rendimiento de los colaboradores al servir de apoyo para el cumplimiento de las labores. Una buena tecnología correctamente utilizada influye directamente en los resultados de la organización. En conclusión, el uso de la tecnología permitirá a la CMAC Microfinanzas S.A.C. alcanzar el OLP 2 y el OLP 4, cumpliendo con lo siguiente: (a) el incremento del número de agentes corresponsales en zonas de poca bancarización, (b) la instalación de los cajeros automáticos que dan vuelto, y (c) la apertura de nuevas oficinas.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia y permiten diseñar el camino para orientar a las estrategias hacia una posición futura, enmarcadas bajo principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. Las estrategias retenidas establecidas para la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho son las siguientes:

- E2: Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional con la finalidad de incrementar la participación de mercado.
- E3: Implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos, con el propósito de incrementar la participación de mercado.

- E4: Abrir nuevas oficinas en las zonas rurales con mercados potenciales con la finalidad de desplazar a la competencia y desarrollar nuevos mercados.
- E7: Implementar un plan de *marketing*, con la finalidad de desarrollar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.
- E8: Promover la firma de convenios interinstitucionales para recaudación y pagaduría con la finalidad de incrementar la participación de mercado.
- E10: Mejorar el procedimiento de evaluación crediticia minimizando los tiempos para hacer a la empresa más competitiva.
- E11: Convertir a los sectoristas de crédito en un equipo de alto rendimiento con la finalidad de mejorar su competitividad y aumentar las colocaciones.

La Tabla 24 relaciona las políticas con las estrategias retenidas desarrolladas en el Capítulo VI del presente plan estratégico.

Tabla 24

*Matriz de Políticas y Estrategias*

N.º	Políticas por Estrategias	E2	E3	E4	E7	E8	E10	E11
P1	Innovar continuamente en los productos y servicios ofrecidos con características de uso y seguridad.	X	X	X				
P2	Ampliar los canales de atención en zonas poco bancarizadas y de difícil acceso.	X	X	X	X	X		
P3	Promover la cultura financiera en las zonas de poca bancarización.	X		X				
P4	Monitorear mercados potenciales a fin de identificar oportunidades de negocios.				X			
P5	Mantener la transparencia en la información brindada a los clientes.				X	X	X	
P6	Premiar la eficiencia en manejo de riesgos de la cartera crediticia.						X	X
P7	Proteger la información financiera de los clientes.				X	X	X	
P8	Establecer el tamaño óptimo de cartera por sectorista.						X	X
P9	Promover una cultura éticamente rentable entre los colaboradores.						X	X
P10	Alentar el cumplimiento de metas de los colaboradores.					X		X
P11	Promover una cultura de excelencia en el servicio al cliente.				X	X		X
P12	Mejorar la gestión del talento humano.						X	X
P13	Fomentar el trabajo en equipo entre los colaboradores.							X

#### 7.4 Estructura de la empresa CMAC Microfinanzas S.A.C.

Durante los próximos cinco años, CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho está planificando hacer crecer en 50% anual los montos en colocaciones mediante la penetración de mercado. Por ello, surge la necesidad de crear nuevas agencias y oficinas especiales que, a través del tiempo, requerirán de (a) un gran apoyo logístico para su normal funcionamiento, (b) del área de *marketing* para aumentar su presencia en el mercado potencial, y (c) del área legal para el apoyo en la parte administrativa y en labores de recuperación.

Las tres áreas nuevas mencionadas se han implementado en el organigrama que se observa en la Figura 9, y son muy importantes para el logro exitoso de la implementación de las estrategias, con la finalidad de que se realice una labor más eficiente en torno a lo planificado en el largo plazo. Este organigrama también presenta las áreas funcionales principales de operaciones y créditos; estas, en conjunto con el área de logística y *marketing* y el área legal, dependen de la Sub Administración de la Filial Ayacucho.



Figura 9. Organigrama propuesto para CMAC Microfinanzas S.A.C.

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

Las estrategias formuladas no afectan al medio ambiente ni al entorno ecológico; tampoco causan daños a la sociedad. Para el caso de la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho, algunas de las estrategias están enfocadas en beneficiar a la población de zonas rurales a través de la creación de agentes y campañas promocionales, así como la capacitación dirigida a clientes en temas relacionados a cultura financiera, tal como ocurre con las estrategias formuladas E3, E4 y E6, que mueven al OLP 1.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Los colaboradores de la CMAC Microfinanzas S.A.C. deben ser concientizados y capacitados acerca de la visión, misión y objetivos estratégicos, de tal manera que todas las áreas de la empresa conozcan el horizonte al cual se dirigen con el fin de lograr una mayor contribución al logro de la visión, de manera conjunta y con un trabajo en equipo, avanzando todos hacia un mismo objetivo. Para asegurar el aporte eficiente de cada colaborador, se asignará metas a cada uno de ellos y se realizará el correspondiente seguimiento y medición para así llevar un control del aporte de cada colaborador. De esta manera, se podrá gestionar las estrategias planteadas y los objetivos propuestos con la finalidad de conseguir el logro de la visión de la CMAC Microfinanzas S.A.C., y cumplir con las expectativas propuestas.

El logro de la visión también necesita de un programa de incentivos, para promover que los colaboradores maximicen su apoyo al cumplimiento de los objetivos que conllevarán al logro de la visión. Estos incentivos deben ser para todos los colaboradores de la CMAC Microfinanzas S.A.C., con la característica de variabilidad y teniendo como referencia el grado de aporte al logro de los objetivos de la empresa. En este sentido, todos pueden actuar como fuerza de ventas para ganar incentivos, independientemente del puesto jerárquico que ocupen. Asimismo, los incentivos se pueden otorgar por mantener una cartera sana con mínima morosidad y por recuperar la cartera de créditos castigada.

Los incentivos para el logro de las metas pueden ser premios en efectivo, viajes, artefactos, reconocimiento mediante memorándum y días libres, otorgados antes del cierre de mes. Por otra parte, brindar cursos de capacitación para apoyar el buen desempeño del colaborador es indispensable, y mejor aún si se considera cursos de motivación y *coaching*, en donde participen los colaboradores conjuntamente con sus familias. De esta manera, se podrá mantener al colaborador con alta disposición para el logro de sus metas y, al mismo tiempo, apoyar la integración familiar y conseguir incluso la comprensión de la visión en su entorno, favoreciendo la comunicación entre los colaboradores y sus familias.

### **7.7 Gestión del Cambio**

La gestión del cambio se refiere a cómo percibirán los colaboradores los diferentes cambios organizacionales. Asimismo, se implementarán siete estrategias retenidas y cuatro de contingencia en la organización para lograr los OCP y poder llegar a los OLP.

Las iniciativas organizacionales de cambio siempre generan preocupación y resistencia. Por ello, se necesita que los colaboradores comprendan qué es lo que se está cambiando con el presente plan estratégico y cuál será su nuevo rol en la organización de acuerdo con las nueve estrategias retenidas, y que vislumbren las ventajas de estas estrategias para el futuro de la organización. Así, la resistencia al cambio se minimizará y los resultados planeados a largo plazo por la empresa se lograrán en el corto plazo.

Cabe destacar que, debido a la concentración de microfinancieras en la ciudad de Ayacucho, es necesario agilizar la gestión del cambio y considerarla como una aliada para enfocarse en la visión que se ha propuesto para el 2018: posicionarse dentro las tres mejores instituciones microfinancieras en colocaciones crediticias. A esta visión se debe la organización en sí.

Por último, para lograr una adecuada gestión del cambio, se debe considerar lo siguiente: (a) formular una estrategia de gestión del cambio, en la que deberán participar

todos los colaboradores de la organización; (b) definir un equipo de recursos humanos, que esté gestionando y monitoreando los avances del cambio; (c) definir las premisas básicas del cambio, que serán las estrategias retenidas que deben involucrar a todos los colaboradores; y (d) generar indicadores asociados a la gestión del cambio, basados en los OCP, con los cuales se medirán los avances y se gestionarán, finalmente, los resultados de los OLP.

## **7.8 Conclusiones**

Se deduce que los principales recursos necesarios para la consecución de los OCP son profesionales de la zona con experiencia en el sector microfinanciero; personal capacitado en el desarrollo y búsqueda de nuevos mercados; personal capacitado en gestión del riesgo y recuperación de la cartera morosa; y el recurso económico necesario para realizar inversiones como capacitación, publicidad y promociones.

Se ha formulado una nueva estructura organizacional que está acorde con la responsabilidad social y que hará que los colaboradores logren gestionar la visión, misión y los objetivos trazados.

La gestión del cambio es necesaria en CMAC Microfinanzas S.A.C filial Ayacucho debido a la alta concentración de Microfinancieras en la zona, de esta manera se logrará la visión de posicionarse entre la cuatro mejores instituciones microfinancieras, teniendo en cuenta que actualmente ocupa la novena posición.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la evaluación y control. No obstante, no es una etapa propiamente dicha, como sí lo son la formulación e implementación, debido a que la evaluación se realiza en todo momento (D'Alessio, 2008). El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* (BSC), creado por Kaplan y Norton, es una herramienta que permite implementar las estrategias y la misión de la empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Este instrumento ha sido utilizado por reconocidas corporaciones internacionales, las cuales han obtenido excelentes resultados. Además, proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción; asimismo, posibilita, a través del diagrama causa-efecto, establecer las hipótesis estratégicas por medio de la secuencia sí/entonces, la cual permite anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

### 8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite tener una visión integral de la organización. Asimismo, contribuye con el seguimiento de los objetivos, de tal manera que se pueda hacer el rastreo y control respectivo a la implementación estratégica, toda vez que ayuda a identificar si las acciones para alcanzar los objetivos están por el rumbo correcto o si es necesario tomar decisiones para poder encausarlas hacia ese fin (Kaplan & Norton, 2009).

La importancia de la palabra *medición* se considera en esta parte del proceso, porque con esta se puede comunicar lo que se quiere a través de las siete estrategias retenidas e ir comparando si se está logrando los OCP propuestos. De no ser así, se puede ir tomando las cuatro estrategias de contingencia, con la finalidad de que sean implementadas con éxito.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno responde a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los procesos internos en los que se debe sobresalir para satisfacer a los clientes? Esto es fundamental, ya

que involucra lo más valioso de la organización: el ser humano. Todo gira en torno a los colaboradores; así pues, las estrategias retenidas deben ser planteadas en reuniones o a través de capacitaciones, en donde se les explicará las acciones a seguir de acuerdo con los OCP. De hecho, se debe medir las diversas actividades realizadas para ir lográndolas y modificándolas en caso de que sea necesario. Los colaboradores deben estar empoderados (motivados y preparados) por la gerencia de la CMAC Microfinanzas S.A.C.

### **8.1.2 Procesos**

La perspectiva de procesos responde a la siguiente pregunta: ¿qué se debe hacer para desarrollar los recursos internos necesarios para lograr la excelencia en los procesos clave? Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares de la CMAC Microfinanzas S.A.C., que incluyen lo siguiente: (a) las competencias de los colaboradores y (b) el uso de la tecnología. En primer lugar, para mejorar las competencias de los colaboradores se ofrecen los diferentes programas de capacitación, sobre todo los que sirven para mejorar la gestión y automatizar los procesos. En segundo lugar, el uso de la tecnología contribuye como plataforma para ser más eficiente en tiempos y procesos, y volverse impulsor del valor y de la información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones. De ese modo, el cumplimiento de la visión estaría asegurado.

### **8.1.3 Clientes**

La perspectiva de clientes responde a la siguiente pregunta: ¿qué aspectos de la relación con el cliente gobiernan los resultados financieros? La propuesta de valor de la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho está orientada a las pequeñas y medianas empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Ayacucho, como prioridad, seguidas por el desarrollo de nuevos mercados en las zonas rurales. Con ello, se logrará el aumento de la participación de mercado, que es parte de la visión, a través de los diferentes créditos que se tienen en cartera: agrícola, descuento por planilla, de consumo, entre otros.

#### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta: ¿qué esperan de la empresa los accionistas? A pesar de que CMAC Microfinanzas cuenta con un sólo accionista, tiene que lograr un crecimiento acorde con el sector en el que se encuentra. Dentro de las estrategias consideradas para esta perspectiva, resalta la siguiente: reducir el nivel de morosidad, minimizando la gestión del riesgo a través de procesos y colaboradores más eficientes. Con todas estas acciones, se mejorará la rentabilidad medida en ratios.

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

Para la CMAC Microfinanzas S.A.C- Filial Ayacucho, se elaboró un Tablero de Control que contiene 18 indicadores planteados desde cuatro perspectivas: (a) Perspectiva Financiera, (b) Perspectiva de los clientes, (c) Perspectiva de los procesos internos y (d) Perspectiva de innovación y aprendizaje. Ver más adelante la Tabla 24.

#### **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado ayudará a CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho a convertir la visión y la estrategia en objetivos tangibles; por ello, su uso debe ser continuo. El diagnóstico y monitoreo se deben realizar permanentemente tomando acciones e identificando alertas para realizar los cambios de manera oportuna; de ese modo, el logro de las OLP se encuentra asegurado para beneficio de la empresa.

Esta herramienta sirve para el control estratégico, puesto que monitorea la implementación estratégica en cada una de las perspectivas de control: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje interno. El monitoreo de esta herramienta debe ser oportuno y permanente, ya que el sector microfinanciero es dinámico; hacerlo de una manera distinta puede implicar la pérdida de oportunidades, lo cual impactará de manera negativa en la estrategia y su implementación.

Tabla 25

*Tablero de Control Balanceado*

<b>Número de OCP</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidades</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP 1.1	Incrementar el número de sectoristas anualmente.	Sectoristas	Número
OCP 1.2	Incrementar agencias y oficinas especiales.	Agencia u oficinas	Número
OCP 1.3	Visitar mensualmente a clientes potenciales.	Cliente efectivo	Número
OCP 2.3	Realizar el lanzamiento de dos nuevos productos financieros por año.	Nuevos productos	Número
OCP 2.5	Colocar un panel publicitario por año.	Paneles publicitarios	Número
OCP 3.1	Incrementar el monto colocado en 50% anual.	Monto colocado	% Porcentaje incrementado
OCP 3.2	Recuperar la cartera castigada.	Monto recuperado	Dinero
OCP 4.2	Disminuir el índice de morosidad.	Índice de morosidad disminuido	Porcentaje
<b>Perspectiva Clientes</b>			
OCP 1.5	Realizar 24 campañas promocionales durante el año.	Nuevos clientes producto de la promoción	Número
OCP 2.1	Fomentar convenios con instituciones públicas y privadas que permitan el aumento de la participación de mercado.	Convenios firmados con instituciones	Número
<b>Perspectiva Interna</b>			
OCP 2.2	Invertir no menos de S/. 36,000 por año para la implementación de las nuevas agencias u oficinas.	Agencia u oficinas	Dinero invertido
OCP 2.4	Instalar ocho agentes corresponsales por año.	Agentes corresponsales	Número
OCP 4.1	Controlar la cartera morosa por sectorista de crédito.	Ratio de morosidad por sectorista.	Porcentaje
<b>Perspectiva Aprendizaje</b>			
OCP 5.1	Capacitar al personal anualmente según las funciones que desempeñe.	Personal capacitado	Número
OCP 5.2	Favorecer con estudios de posgrado al 20% de la plana gerencial.	Porcentaje de personal de gerencia capacitado	Porcentaje
OCP 5.3	Capacitar anualmente a los sectoristas de créditos.	Personal capacitado	Número

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Conclusiones Finales

- El incremento de número de oficinas, colaboradores, nuevos productos y mayor inversión en publicidad de CMAC Microfinanzas S.A.C filial Ayacucho conllevará a lograr colocaciones de S/.88'846,000.00 al 2018.
- La visión establecida para la CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho se enfoca principalmente en mejorar las colocaciones crediticias, con un mínimo nivel de riesgo, hasta permitir que la empresa se posicione entre las cuatro mejores entidades microfinancieras del departamento de Ayacucho, volviéndose una entidad mejor gestionada con mayores ingresos y utilidades.
- El poder de negociación de los proveedores es bastante limitado por falta de organización y por ser fácilmente sustituibles.
- El poder de negociación de los compradores es alto, se debe a la gran cantidad de productos y servicios financieros que se ofrece en el mercado.
- La competitividad de las tasas de interés y el posicionamiento de la marca se constituyen como un FCE.
- A partir del análisis PESTE, se identificaron 14 factores determinantes de éxito, divididos en seis oportunidades y ocho amenazas, siendo el resultado de dicha matriz de 2.01, un valor por debajo del promedio Ello expresa la necesidad de mejorar las estrategias para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas encontradas.
- Del análisis externo resulta que no se está aprovechando la presencia de organismos públicos para la firma de convenios interinstitucionales, el crecimiento del consumo interno y la existencia de un mercado potencial.

- El resultado de la MPC sugiere la necesidad de llegar a zonas alejadas y poco bancarizadas, colocar agencias estrictamente ubicadas y captar al personal calificado, los bancos obtuvieron una ponderación de 2.93 que los hace líderes del sector.
- Del análisis interno se observa como resultado que las debilidades mayores que ameritan el establecimiento de una estrategia para su mejora son las siguientes: (a) la reducida fuerza de ventas por la alta demanda de personas en el rubro, (b) la poca inversión en la publicidad de la caja, (c) la escasa diversificación de productos y (d) las pocas campañas de marketing directo.
- Se ha evaluado que los intereses organizacionales de CMAC Microfinanzas S.A.C filial Ayacucho son los siguientes: Las mayores ventas, mayor participación, mayor EVA, mejor gestión del recurso humano y mitigar el riesgo.
- Se han obtenido 11 estrategias específicas a partir de la MFODA. Del total de éstas resulta que 7 son estrategias retenidas y 4 son estrategias de contingencia.
- La estrategia genérica competitiva resultante de la MPEYEA se ubicó en el cuadrante agresivo. Este cuadrante significa que se tiene que cuidar de los nuevos competidores y, sobre todo, aprovechar la ventaja competitiva que poseen: la fortaleza financiera.
- En la MIE, el vector cae en el cuadrante V, cuya estrategia está basada en la penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.
- La MGE coincide con las matrices anteriormente explicadas en que se debe asumir riesgos agresivamente cuando son necesarios.
- Como resultado de la MDE se observa que las estrategias que más se repiten son implementar y fomentar el uso de canales de atención alternos e Implementar productos financieros que ya existen a nivel nacional
- Se ha obtenido como resultado 13 políticas que implementarán las 18 estrategias de corto plazo obtenidas, y con estas a su vez se lograrán los 5 OLP propuestos.

- La gestión del cambio es necesaria en CMAC Microfinanzas S.A.C filial Ayacucho debido a la alta concentración de Microfinancieras en la zona, de esta manera se logrará la visión de posicionarse entre la cuatro mejores instituciones microfinancieras, teniendo en cuenta que actualmente ocupa la novena posición.
- El sector microfinanciero en la ciudad de Ayacucho, es muy dinámico por eso la importancia del seguimiento continuo al tablero de control balanceado.

## 9.2 Recomendaciones Finales

- La CMAC Microfinanzas S.A.C.- Filial Ayacucho deberá implementar el presente plan estratégico para lograr los objetivos propuestos a largo plazo, inmersos en la visión y la misión, a fin de aprovechar el crecimiento del sector microfinanciero en Ayacucho.
- El área administrativa de la CMAC Microfinanzas S.A.C. - Filial Ayacucho se encargará de monitorear y llevar a cabo la gestión de cambio para obtener los resultados propuestos.
- Es importante mejorar el procedimiento de análisis del riesgo crediticio, que incluya nuevos criterios de evaluación.
- Ampliar canales de atención y mejorar la calidad de sus procesos a través del uso de tecnología de punta y de la incidencia en la calidad profesional y humana de sus colaboradores.
- Firma de convenios interinstitucionales permitirá mejorar las colocaciones y captaciones de créditos en la ciudad de Ayacucho.
- Diversificar los productos y servicios financieros y adecuarlos a las necesidades de los clientes es una necesidad para penetrar el mercado ayacuchano.
- Implementar una estrategia de diferenciación, soportada por la elaboración de un plan de marketing que permita atraer nuevos clientes.

- Posicionar la marca en el departamento de Ayacucho.
- Mejorar las estrategias para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas encontradas.
- Mejorar las debilidades para competir exitosamente en el mercado.
- Implementar una nueva estructura organizacional, que incorpora nuevos puestos o funciones que son importantes para el proceso de implementación estratégica.
- Monitorear permanente el BSC que es una herramienta que permitirá el control y la implementación estratégica en cada una de las perspectivas.

### **9.3 Futuro de la Empresa CMAC Microfinanzas S.A.C- Filial Ayacucho**

El presente plan estratégico brinda las pautas para que, de una manera secuencial, se consiga el futuro deseado para la CMAC Microfinanzas - Filial Ayacucho al 2018, mediante el planeamiento, dirección y control, basados en el cumplimiento de las estrategias y los objetivos necesarios, aplicables para la zona de Ayacucho. El futuro deseado es ambicioso y a la vez realista; tal es el caso que se convertirá en una empresa líder en el sector financiero, con apreciable participación crediticia en Ayacucho. Esta empresa será reconocida por lo siguiente: (a) buena atención al cliente interno y externo, (b) amplia red de oficinas interconectadas y bien equipadas tecnológicamente, (c) presencia en las principales ciudades del departamento, (d) rentabilidad para los accionistas, y (d) ser socialmente responsable.

La aplicación del presente planeamiento estratégico constituirá un reto asumido por la Sub Administración de la CMAC Microfinanzas - Filial Ayacucho, el cual es altamente viable por el respaldo que se posee de la oficina principal de Lambayeque. Es necesario el control constante de la aplicación de los objetivos y estrategias planteados.

## Referencias

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2013, 24 de octubre). Usuarios de créditos informales pagan tasas de interés de hasta 10,488% al año. *ASBANC Semanal*, 3(84), 1-4. Recuperado de [http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B084\\_20131025123454575.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B084_20131025123454575.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013a). *Entidades Financieras*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013b). *Síntesis económica de Ayacucho-junio 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-ayacucho-06-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013c). *Ayacucho: Síntesis de actividad económica-julio 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/presentacion-ayacucho-07-2013.pdf>
- CMAC Microfinanzas - Filial Ayacucho. (2013). *Análisis comparativo de agencias 2013*. Ayacucho, Perú: Autor [Documento privado interno]
- CMAC Microfinanzas - Filial Ayacucho. (2013). *Información estadística 2013*. Ayacucho, Perú: Autor [Documento privado interno]
- CMAC Microfinanzas S.A.C. (2012). *Memoria anual de gestión 2012*. Recuperado de <http://www.cmacmicrofinanzas.com.pe/docs/F000001289.pdf>
- CMAC Microfinanzas S.A.C. (2013). *Página institucional*. Recuperado de <http://www.cajamicrofinanzas.pe/>

Congreso de la República del Perú. (2013). *Carpeta georeferencial de Ayacucho*. Recuperado de

[http://www.congreso.gob.pe/dgp/Gestion\\_Informacion\\_Estadistica/georeferencial/2013/3trimestre/5.AYACUCHO.pdf](http://www.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2013/3trimestre/5.AYACUCHO.pdf)

COFOPRI. (2013). Boletín Informativo. Recuperado de

<http://www.cofopri.gob.pe/pdf/boletin/BoletinJunio2013.pdf>

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

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

Diario Gestión. (2013). Población con Empleo Adecuado Creció 12.7% anual en Macro Región Centro. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/poblacion-empleo-adeecuado-crecio-127-anual-macro-region-centro-2078500>

Ecofinanzas. (2013). *Margen de intermediación*. Recuperado de [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/MARGEN\\_DE\\_INTERMEDIACION.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/M/MARGEN_DE_INTERMEDIACION.htm)

Equilibrium - Clasificadora de Riesgo. (2013). *Informe de clasificación CMAC*

*Microfinanzas*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/CmacPiur.pdf>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [FEPCMAC]. (2013). *Página institucional*. Recuperado de <http://www.fpcmac.org.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Análisis Territorial: Ayacucho*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/boletines/boletines\\_pi/boletin7/Analisis\\_territorial.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/boletines/boletines_pi/boletin7/Analisis_territorial.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2010). *Boletín Socio Económico Laboral*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2010/Ayacucho/Boletin/boletin\\_01\\_ayacucho.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2010/Ayacucho/Boletin/boletin_01_ayacucho.pdf)

Organization of American States . (s.f). *Código Civil Peruano. Decreto Legislativo N° 295.*

*Art. 1243.* Recuperado de

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_cod\\_civil.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_cod_civil.pdf)

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnica de análisis para los sectores industriales y de la competencia.* México D. F., México: Continental.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f). *Costo y rendimiento de productos*

*financieros-Ayacucho. Simulación de préstamo para capital de trabajo por S/.10*

*000.00 a nueve meses.* Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C#>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f). *Entidades autorizadas a captar depósitos en región. Ayacucho.* Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=1&JER=126](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=1&JER=126)

2

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2013). *Texto Concordado de la Ley General del*

*Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de*

*Banca y Seguros-Ley 26702.* Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu\\_leygralbancseguro/2013/Ley\\_2670](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/2013/Ley_2670)

[2\\_27-06-2013.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/2013/Ley_2670)