

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sistema de Empresas Administradoras de**

**Fondos Colectivos del 2017 al 2027**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA:**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**José Félix Castillo López**

**Lenin Gin Coayla Velarde**

**Wiliam Narciso García Ñaupari**

**Humberto Zelada Fernández**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, setiembre 2017**

## **Agradecimientos**

A la Pontificia Universidad Católica del Perú – CENTRUM – Graduate Business School, nuestras familias y nuestros profesores.

## **Dedicatorias**

Al grandioso ejemplo, confianza y apoyo de mis padres, que son lo más apreciado que tengo en la vida.

José Castillo

A mis amados padres, por su apoyo incondicional en todo momento y a lo largo de toda mi vida.

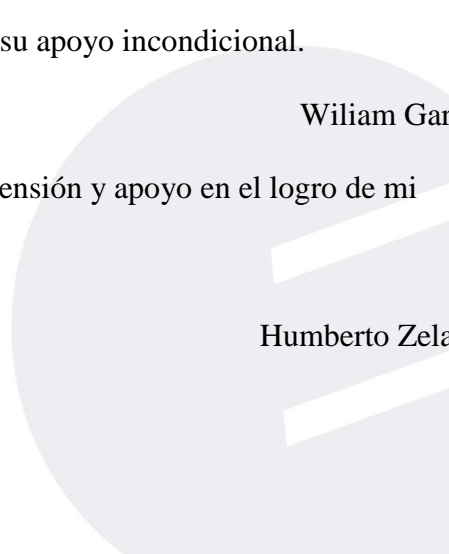
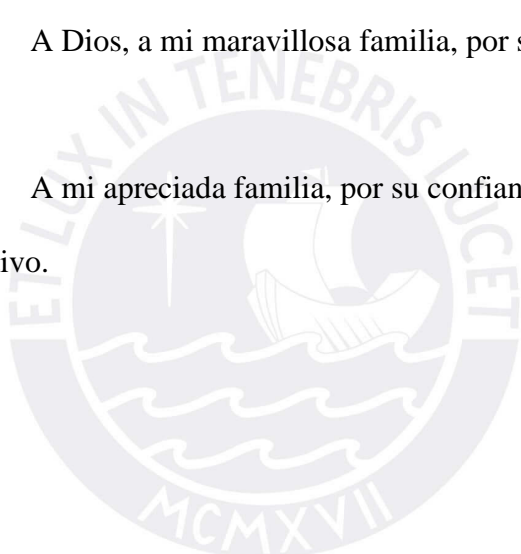
Lenin Coayla

A Dios, a mi maravillosa familia, por su amor y su apoyo incondicional.

Wiliam García

A mi apreciada familia, por su confianza, comprensión y apoyo en el logro de mi objetivo.

Humberto Zelada



## Resumen Ejecutivo

El dinamismo económico que se vive en todo el mundo ha hecho que las empresas pertenecientes a la Banca financiera incrementen sus servicios financieros, trayendo como consecuencia el crecimiento económico del país, dicho crecimiento también se refleja en entidades no pertenecientes a la Banca, caso concreto, como son las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos [EAFC] las cuales están conformadas por seis empresas como son: (a) Pandero SA EAFC, (b) EAFC Maquisistema SA, (c) Fonbienes Perú EAFC SA, (d) Promotora Opción SA EAFC, (e) Plan Rentable Perú SAC EAFC, y finalmente (f) Autoplan EAFC SA, estas tienen un esquema de financiamiento colectivo basado en la colocación de certificados a nuevos asociados, mediante firma de contratos, de bienes y servicios, estas empresas están supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores [SMV].

El modelo utilizado para el análisis de las EAFC es el proceso secuencial del planeamiento estratégico, el cual ayudará a conseguir el futuro deseado mediante los hitos establecidos para cada estrategia que lleve a conseguir los objetivos a largo plazo. El presente plan estratégico fue elaborado con una proyección a diez años, iniciando el 2018 y terminando el 2027, la visión de las EAFC es convertirse en la segunda alternativa financiera de bienes y servicios respecto al sector microfinanciero no Bancario por delante de las cajas rurales y Edpymes. El presente trabajo plantea tres objetivos a largo plazo y alineados con veinte objetivos a corto plazo, partiendo de diez factores claves de éxito, cinco fortalezas y cinco debilidades, y mediante el análisis FODA se planteó diez estrategias que soporten la sostenibilidad del plan, siendo solo cuatro estrategias retenidas. Finalmente el presente trabajo plantea innovar las EAFC a través de una propuesta a futuro que sume más productos y servicios a las ya existentes, para captar más clientes del sistema Bancario como no Bancario como se hace en países como Brasil y México.

## Abstract

The economic dynamism that is lived around the world has made that the companies belonging to the financial banking increase their financial services, bringing as a consequence the economic growth of the country, this growth is also reflected in entities not belonging to the banking, such as The Collective Fund Management Companies (EAFC), which are made up of six companies: (a) Pandero SA EAFC, (b) EAFC Maquisistema SA, (c) Fonbienes Peru EAFC SA, (d) Promotora Option SA EAFC , (e) Plan Rentable Peru SAC EAFC, and finally (f) Autoplan EAFC SA, these have a scheme of collective financing based on the placement of certificates to new associates, by signing contracts, goods and services, these companies are supervised by “Superintendencia del Mercado de Valores” (SMV).

The model used for the EAFC analysis is the sequential process of strategic planning, which will help achieve the desired future through the milestones established for each strategy that leads to achieving the long-term objectives. The present strategic plan was drawn up with a ten-year projection, starting in 2018 and ending in 2027, the vision of the EAFC is to become the second financial alternative of goods and services to the non-bank microfinance sector ahead of “las Cajas Rurales” and Edpymes. This paper sets out three long-term objectives aligned with twenty short-term objectives, based on ten key success factors, five strengths and five weaknesses, and through the SWOT analysis ten strategies were proposed that support the sustainability of the plan, being alone four retained strategies. Finally, the present paper proposes to innovate the EAFC through a future proposal that adds more products and services to the existing ones, to attract more clients of the banking system as non-banking as it is done in countries like Brazil and Mexico.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos</b>	
<b>Colectivos .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	
<b>12</b>	
2.1 Antecedentes .....	12
2.2 Visión .....	12
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	15
2.6 Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	
<b>17</b>	
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	17
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	17
3.1.2. Potencial nacional.....	21
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en las EAFC.....	34
3.2. Análisis Competitivo del País .....	35
3.2.1. Condiciones de los factores .....	36
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	38
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	39
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	40

3.2.5. Influencia del análisis en las EAFC.....	41
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	42
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	42
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	45
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	52
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	59
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	61
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	61
3.5. EAFC y sus Competidores .....	61
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	62
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	64
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	65
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	66
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	67
3.6. Las EAFC y sus Referentes.....	70
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	71
3.8 Conclusiones .....	73
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>74</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	74
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	74
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	76
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	77
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	78
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	81
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	83

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	83
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	84
4.3. Conclusiones .....	84
<b>Capítulo V: Intereses de las EAFC y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>86</b>
5.1. Intereses de las EAFC .....	86
5.2. Potencial de las EAFC .....	86
5.3. Principios Cardinales de las EAFC .....	87
5.4. Matriz de Intereses de las EAFC (MIO) .....	89
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	89
5.6. Conclusiones .....	90
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>91</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	91
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	93
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	96
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	98
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....	98
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	99
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	100
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	102
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	103
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	103
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	105
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	105
6.13. Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>108</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	108
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	111
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	111
7.4. Estructura Organizacional de las EAFC .....	111
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	115
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	116
7.7. Gestión del Cambio.....	116
7.8. Conclusiones .....	117
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>118</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	118
8.1.1 Aprendizaje interno .....	118
8.1.2 Procesos.....	119
8.1.3 Clientes.....	119
8.1.4 Financiera.....	119
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	120
8.3 Conclusiones .....	120
<b>Capítulo IX: Competitividad de las EAFC.....</b>	<b>122</b>
9.1 Análisis Competitivo de las EAFC .....	122
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las EAFC.....	122
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Cluster de EAFC .....	124
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	125
9.5 Conclusiones .....	126
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>127</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	127
10.2 Conclusiones Finales.....	127

10.3 Recomendaciones Finales .....	129
10.4. Futuro de las EAFC.....	130
<b>Referencias.....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice A: Metodología de la Planeación Estratégica.....</b>	<b>142</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Ingresos y Utilidad Neta de las EAFC Ingresos y Utilidad Neta de las EAFC</i> .....	3
Tabla 2	<i>Ingresos y Utilidad Neta de las Microfinancieras no Bancarias</i> .....	4
Tabla 3	<i>Ingresos por Contratos por EAFC (a diciembre 2016)</i> .....	4
Tabla 4	<i>Características de Organizaciones Competidoras a las EAFC</i> .....	6
Tabla 5	<i>Morosidad de Organizaciones Competidoras a las EAFC</i> .....	9
Tabla 6	<i>Morosidad según Tipo de Crédito Jul'16-Ago'16</i> .....	9
Tabla 7	<i>Indicadores de Rentabilidad (a diciembre de 2016)</i> .....	11
Tabla 8	<i>Visión de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos</i> .....	13
Tabla 9	<i>Misión de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos</i> .....	14
Tabla 10	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	22
Tabla 11	<i>Balanza Comercial (millones de US\$)</i> .....	27
Tabla 12	<i>Deuda a Largo Plazo en Moneda Extranjera</i> .....	43
Tabla 13	<i>PIB por el Lado Sectorial (var. % interanual)</i> .....	46
Tabla 14	<i>PIB por el Lado del Gasto (var. % interanual)</i> .....	47
Tabla 15	<i>Evolución de Ventas de Vehículos Nuevos 2016</i> .....	50
Tabla 16	<i>Informe Sector Construcción 2017</i> .....	53
Tabla 17	<i>Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Municipales</i> .....	54
Tabla 18	<i>Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito</i> .....	55
Tabla 19	<i>Tasa de Interés Promedio del Sistema de Edpymes</i> .....	56
Tabla 20	<i>Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario</i> .....	57
Tabla 21	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	62
Tabla 22	<i>Ratios Financieros del Sector Microfinanciero No Bancario</i> .....	68
Tabla 23	<i>Rivalidad entre Competidores de las EAFC</i> .....	69
Tabla 24	<i>Matriz de Perfil Competitivo de las EAFC (MPC)</i> .....	72

Tabla 25	<i>Matriz de Perfil Referencial de las EAFC (MPR)</i> .....	72
Tabla 26	<i>Venta de Contratos y Cantidad de Asociados Activos - 2016</i> .....	77
Tabla 27	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de las EAFC</i> .....	79
Tabla 28	<i>Ratios Financieros de las EAFC</i> .....	80
Tabla 29	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	85
Tabla 30	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	89
Tabla 31	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	92
Tabla 32	<i>Clasificación de los Factores Determinantes de la EE, las FI, FF y de la VC</i> .....	95
Tabla 33	<i>Análisis de las Ventas Totales</i> .....	97
Tabla 34	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	100
Tabla 35	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica (MCPE)</i> .....	101
Tabla 36	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	102
Tabla 37	<i>Matriz de Estrategia Retenida y de Contingencia (MERC)</i> .....	103
Tabla 38	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	104
Tabla 39	<i>Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPC)</i> ..	105
Tabla 40	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	106
Tabla 41	<i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	110
Tabla 42	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	112
Tabla 43	<i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	113
Tabla 44	<i>Tablero de Control Balanceado (BSC)</i> .....	121
Tabla 45	<i>Aspectos Determinantes de la Ventaja Competitiva de las EAFC</i> .....	123
Tabla 46	<i>Planeamiento Estratégico Integral</i> .....	131

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Tendencia del sector de fondos colectivos en el Perú.....	2
<i>Figura 2.</i>	Simulación de tasa y cuota de préstamo vehicular en entidades financieras.....	7
<i>Figura 3.</i>	Morosidad según tipo de crédito.....	10
<i>Figura 4.</i>	Nivel de morosidad.....	10
<i>Figura 5.</i>	Evolución y proyecciones de la población afiliada a algún seguro de salud.....	23
<i>Figura 6.</i>	Superficie territorial América del Sur.....	25
<i>Figura 7.</i>	Crecimiento del PBI (variación porcentual).....	26
<i>Figura 8.</i>	Inflación (Dic. /Dic.).....	27
<i>Figura 9.</i>	El Perú como uno de los países rezagados en materia de telecomunicaciones.....	28
<i>Figura 10.</i>	Evolución de los hogares que utilizan productos financieros (en porcentajes).....	39
<i>Figura 11.</i>	Detalle del diamante de Porter aplicado al Perú.....	41
<i>Figura 12.</i>	Resultado fiscal (% del PIB).....	44
<i>Figura 13.</i>	Deuda pública (% del PIB).....	44
<i>Figura 14.</i>	Revisión al alza del crecimiento mundial.....	45
<i>Figura 15.</i>	El Perú frente a otros países latinoamericanos del mismo sector.....	60
<i>Figura 16.</i>	IMFs: Ranking según utilidad neta (MM de S/.), dic-15.....	65
<i>Figura 17.</i>	Evolución del saldo y crecimiento de captaciones (MM de nuevos soles).....	67
<i>Figura 18.</i>	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	94
<i>Figura 19.</i>	Matriz Boston Consulting Group de las EAFC.....	96
<i>Figura 20.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	98
<i>Figura 21.</i>	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	99

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

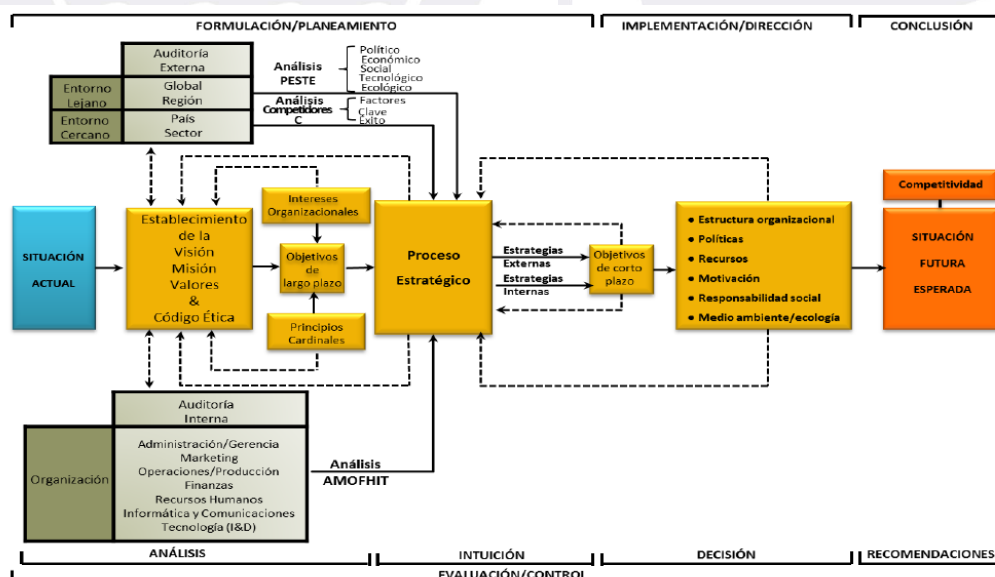


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. 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 pueden beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, 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.

La metodología es desarrollada según D' Alessio (2015) en su libro de Planeamiento Estratégico enfocado en la gerencia, tomando en cuenta una planificación colegiada sostenible y realista, en el largo plazo. También existen otras metodologías basadas en diferentes modelos, que son muy similares entre ellos y ayudan al planificador mediante un conjunto de actividades ordenadas secuencialmente, para desarrollar planes estratégicos (ver Apéndice A).

## **Capítulo I: Situación General del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos**

### **1.1 Situación General**

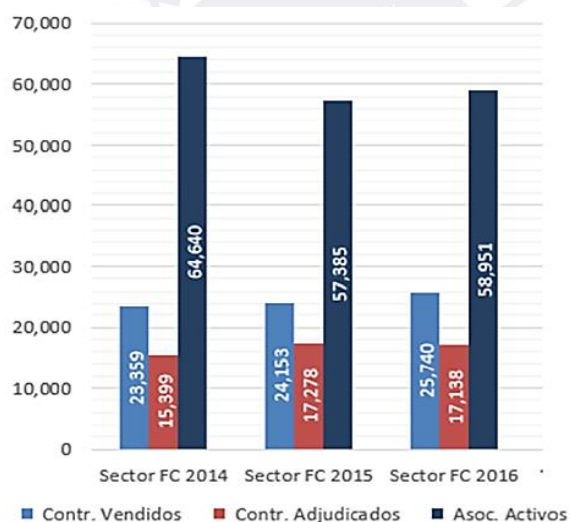
Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú, en adelante las EAFC, son organizaciones a través de las cuales permite a una persona natural o jurídica asociadas en un grupo, adquirir bienes y/o servicios a través de aportes mensuales. La adquisición de bienes y/o servicios definidos en un contrato, se da dentro del plazo de vigencia del grupo mediante adjudicaciones periódicas a través de sorteos o remates (Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2017a). Las adjudicaciones de bienes y/o servicios las financia el fondo colectivo constituido a través de las cuotas capitales aportadas por los asociados.

Los fondos colectivos no tienen una finalidad de ahorro, sino como forma de pago por un bien y/o servicio en cuotas acumuladas por un grupo de participantes. Las EAFC son las que tienen como función crear y gestionar los grupos, realizar los sorteos o remates, administrar los pagos de los integrantes de cada grupo y hacer que se cumplan, apoyándose en el contrato firmado. Las EAFC cobran un porcentaje de la cuota como forma de pago por los servicios prestados (SMV, 2017a). Asimismo, las empresas de administración de fondos colectivos están supervisadas y reguladas por la SMV.

EL 30 setiembre de 1977, mediante el Decreto Ley No. 21907, las EAFC fueron supervisadas por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores [CONASEV]. Años más tarde, el 28 de julio de 2011 mediante Ley No. 29782 (Ley de Fortalecimiento de la Supervisión del Mercado de Valores), se cambia la denominación CONASEV por la de Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], otorgándole a su vez mayores facultades para el cumplimiento de sus funciones. Posteriormente, la SMV con Resolución SMV No. 006-2015-SMV/01 del 17 de marzo de 2015, se aprobó el Plan de Cuentas de Fondos

Colectivos que está relacionado con la forma de presentar la información financiera, acorde con las disposiciones del nuevo Reglamento del Sistema de Fondos Colectivos y sus Empresas Administradoras, aprobado mediante Resolución SMV No. 020-2014-SMV/01 del 16 de setiembre de 2014 (SMV, 2017f). También la Resolución de Superintendencia No. 102-2016-SMV/02 que aprueba el Manual de Especificaciones Técnicas para que las EAFC remitan información a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV, 2017c).

El Sector de Fondos Colectivos en el Perú hasta el 2016 mantuvo una tendencia creciente como se refleja en el incremento de contratos vendidos en los últimos tres años, es decir, el 2015 creció un 3.4% con respecto al 2014 y el 2016 creció 6.6% con respecto al 2015. La cantidad total de socios activos creció en 2.7% el 2016 con respecto al 2015, sin embargo, la adjudicación de certificados de compra tuvo una ligera reducción de 0.8% en el 2016 con respecto al 2015 (ver Figura 1) (SMV, 2017b).



*Figura 1.* Tendencia del sector de fondos colectivos en el Perú.

Adaptado de "Memoria Anual 2016 Pandero SA EAFC," por Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2017a (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202016.pdf>).

En el año 2016, las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos [EAFC] en el Perú fueron seis: Pandero SA, Maquisistema SA, Promotora Opción SA, Fonbienes Perú SA, Autoplan SA y Plan Rentable Perú SAC; las cuales tuvieron ingresos de S/ 592.4 millones y utilidad neta de S/ 26.6 millones (SMV, 2017a). Asimismo en el año 2016, Pandero SA tuvo

una participación de mercado de 69.2%, seguido de Maquisistema SA que alcanzó el 22%.

En cuanto a utilidad neta respecto a los ingresos, Maquisistema SA obtuvo 8.4% y Promotora Opción SA 8.1% (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Ingresos y Utilidad Neta de las EAFC Ingresos y Utilidad Neta de las EAFC*

EAFC	Ingresos (Miles de Soles)			Utilidad Neta (Miles de Soles)			Utilidad Neta/Ingresos	
	2015	2016	Variación %	2015	2016	Variación %	2015%	2016%
Pandero SA	425,262	409,923	-3.6	13,191	13,755	4.3	3.1	3.4
Maquisistema SA	117,354	130,109	10.9	14,423	10,941	-24.1	12.3	8.4
Promotora Opción SA	39,588	40,563	2.5	2,956	3,269	10.6	7.5	8.1
Fonbienes Perú SA	4,389	4,909	11.8	520	283	-45.6	11.8	5.8
Autoplan SA	1,661	5,822	250.5	-924	456	-149.4	-55.6	7.8
Plan Rentable Perú SAC	178	1,045	487.1	-315	-2,102	567.3	-177.0	-201.1
Total	588,432	592,371	0.7%	29,851	26,602	-10.9%	5.1	4.5

*Nota.* Adaptado de “Información Financiera de Fondos Colectivos,” por Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)).

En el año 2016, el sector de instituciones microfinancieras no Bancarias la cual agrupa a las Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes tuvieron ingresos financieros de S/ 4,072.9 millones el cual representó un crecimiento de 9.5% respecto del año 2015. La utilidad neta fue de S/ 389.8 millones que representó el 9.6% respecto de los ingresos. Las Cajas Municipales representaron el 83.8% de participación de mercado, seguido del 9.8% de las Edpymes y un 6.3% de las Cajas Rurales. Las Cajas Municipales muestran una rentabilidad (Utilidad Neta/Ingresos) promedio de los últimos dos años de 11.5%, sin embargo las Cajas Rurales y Edpymes reportaron pérdidas (ver Tabla 2). Los principales sistemas de microfinanzas no Bancarios que existen en el Perú se diferencian unos a otros según el cuadro comparativo de la Tabla 4, en donde se describen las principales características de cada entidad de microfinanzas no Bancarios y se las comparan con las principales características de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos.

**Asociados.** Las EAFC brindaron a sus clientes certificados que se adjudicaron en el periodo 2016, sus colocaciones de certificados netos sumaron 532 millones de soles en colocaciones, atomizados en 58,951 asociados, siendo Pandero SA una de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos que más colocó. Las EAFC concentraron un nivel de certificados y asociados como lo demuestra la Tabla 3, que detalla la participación de contratos de cada EAFC (SMV, 2017b).

Tabla 2

*Ingresos y Utilidad Neta de las Microfinancieras no Bancarias*

Sector	Ingresos (Miles de Soles)			Utilidad Neta (Miles de Soles)			Utilidad Neta/Ingresos	
	2015	2016	Variación %	2015	2016	Variación %	2015 %	2016 %
Cajas Municipales (CMACs)	3'104,034	3'414,581	10.0	355,380	397,340	11.8%	11.4	11.6
Cajas Rurales (CRACs)	133,866	257,827	92.6	-17,560	-6,307	-64.1%	-13.1	-2.4
EDPYMEs	481,363	400,510	-16.8	-1,826	-1,227	-32.8%	-0.4	-0.3
Total	3'719,263	4'072,918	9.5	335,994	389,806	16.0%	9.0	9.6

*Nota.* Adaptado de “Estadísticas, Sistema Financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017a (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla 3

*Ingresos por Contratos por EAFC (a diciembre 2016)*

Empresas	Colocaciones (millones de nuevos soles)	Participación (%)	Asociados
EAFC Pandero	409.9	76.99	45,384
EAFC Fonbienes	3.8	0.71	421
EAFC Maquisistema	75.3	14.14	8,337
EAFC Opción	40.5	7.61	4,484
EAFC Plan Rentable	0.23	0.04	25
EAFC Autoplan	2.7	0.51	299
Total	532.43	100	58,951

*Nota.* Adaptado de “Memoria anual 2016 Pandero SA,” por Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], 2017b (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202016.pdf>).

Las EAFC destinaron recursos para captar clientes no Bancarizados, clientes que no son aptos de conseguir algún crédito con ingresos no sustentables, clientes que tengan algún tipo de rechazo en la central de información en la Superintendencia de Banca y Seguros, así

como clientes que deseen adquirir más de un certificado sin necesidad de demostrar capacidad de endeudamiento.

**Portafolio de Productos.** Las EAFC venden sus productos a través de la conformación de grupos a través de dos tipos de modalidades, sorteo y remate, esto, para la venta de autos; según lo indicado por Pandero SA, quien es el que tiene la mayor participación de mercado en el sistema de las EAFC (SMV, 2017b). La venta en el sector automotriz ha tenido una caída importante debido a la desaceleración de la economía peruana. Sin embargo, la mayor venta se ha realizado en Lima, que representó el 67.2% del total de vehículos comercializados, seguidos de la región del Norte y Sur, con crecimientos de 2.5% y 2.6%, comparado con el año 2015.

Para el financiamiento de la compra de un auto nuevo, existen varias alternativas como son: (a) los Bancos, en el Perú cuando una persona quiere comprar un auto lo primero que piensa es en el banco, por lo tanto se tiene que considerar dos cosas, el valor de las cuotas mensuales y la tasa de costo efectivo anual (TCEA), el cual puede variar dependiendo de las condiciones de contrato o productos que se pueda tener con la entidad; (b) las Financieras y Concesionarios, también se puede comprar un auto en estos puntos como: BMW Financial, Toyota del Perú, entre otros, quienes en asociación con la entidad financiera pueden cobrar tasas menores; (c) los Préstamos personales, teniendo como desventaja principal, el no contar con un respaldo; (d) la Compra inteligente, es un sistema que permite comprar un vehículo nuevo hasta con un 45% más barato que un crédito vehicular; y (e) los Fondos colectivos, en este sistema la adquisición de un vehículo se realiza por sorteo o remate, es cierto que el sistema no cobra interés, pero si realiza un cobro por administración. Es más difícil negociar un descuento, por la compra de un auto, en las EAFC que negociar con un crédito vehicular (“Cinco opciones para financiar la compra de tu auto nuevo,” 2015). Hay una simulación de tasa y cuota para solicitar un crédito vehicular.

Tabla 4

*Características de Organizaciones Competidoras a las EAFC*

Características	EAFC	CMACs	CRACs	EDPYME's
Capital	Aporte de los socios de forma periódica.	Aportación de una Municipalidad Provincial en dinero y bienes. Se fija en el documento constitutivo.	Aportación de los socios en dinero, bienes o servicios. Se fija en el documento constitutivo.	Aportación de los socios en dinero, bienes o servicios. Se fija en el documento constitutivo.
Poder de decision	Junta General de accionistas, directorio y gerencia general	El único accionista es una Municipalidad Provincial, el Directorio y la Gerencia Mancomunada con poder.	La Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General con poder.	La Junta General de Accionistas, el Directorio y la Gerencia General con poder.
Clientes	Personas naturales y jurídicas (como mínimo 180 asociados), que comparte un mismo objetivo.	Atención preferencial a micro y pequeños empresarios, en zonas urbanas.	Atención preferencial a agricultores, ganaderos, micro y pequeños empresarios, en zonas rurales.	Atención preferencial a micro y pequeños empresarios en zonas urbanas.
Red de atención	Cuenta con una red de locales y puntos de promoción y venta.	Cuenta con una red de agencias, cajeros corresponsales propios y alquilados y oficinas informativas como principales puntos de atención.	Cuenta con una red de agencias y oficinas informativas móviles como principales puntos de atención.	Cuenta con una red de agencias y oficinas informativas como principales puntos de atención.
Productos crediticios	Bienes y/o servicios determinados y certificados de compra.	Créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.	Créditos agropecuarios, créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.	Créditos a la micro y pequeña empresa en zonas urbanas como principales productos.
Principal garantía de crédito	Prenda mobiliaria, hipoteca, aval y/o fiador, pagaré y carta fianza.	Flujo de efectivo histórico del deudor y potencialmente garantías reales.	Flujo de efectivo histórico del deudor.	Flujo de efectivo histórico del deudor y potencialmente garantías reales.
Fuerza de ventas	La evaluación, captación y seguimiento lo realizan en la red de locales y puntos de promoción.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.	La evaluación y seguimiento de la cartera lo realiza un asesor de negocios.
Cuota /Tasa active	Cuota total mensual: Cuota capital, cuota de administración y cuota de seguro.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.	Por los altos costos de acceso y riesgo de los segmentos atendidos, reportan tasas activas superiores al promedio manejado en el sistema financiero.
Tamaño del crédito	Se otorga crédito a través de certificados cuya colocación no debe exceder el 20% del patrimonio neto.	El crédito promedio se mantiene por debajo del promedio reportado en el sistema financiero.	El crédito promedio es inferior a los reportados por las Cajas Municipales.	El crédito promedio se mantiene por debajo del promedio reportado en el sistema financiero.
Fondeo	Su principal fondeo son la captación de los asociados.	Su principal fondeo son las captaciones del público, seguido de adeudados.	Su principal fondeo son las captaciones del público, seguido de adeudados.	Su principal fuente de fondeo son los préstamos de entidades del sistema financiero.

*Nota.* Adaptado de "Planeamiento Estratégico del sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú," por R. Arana, J. Núñez, J. Ore, y Velazco D., 2017 ([http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/8253/ARANA\\_NU%C3%91EZ\\_PLANEAMIENTO\\_CAJAS.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/8253/ARANA_NU%C3%91EZ_PLANEAMIENTO_CAJAS.pdf?sequence=5&isAllowed=y)).

Según la Figura 2, muestra la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) aplicada a un crédito vehicular por entidades financieras y microfinancieras, tomando como base un crédito vehicular por \$14,400 dólares a tres años, en donde se observa cómo varía la tasa de costo efectivo anual (TCEA) en cada entidad financiera, algunos de las entidades hasta pueden duplicar la tasa de otros competidores.

Entidad	TCEA(*)	Cuota
INTERBANK	15.14 %	495.88
CMAC AREQUIPA	16.64 %	508.55
CMAC CUSCO S A	20.42 %	529.23
BANCO FALABELLA	20.47 %	526.17
FINANC. PROEMPRESA	21.3 %	534.99
BANCO FINANCIERO	23.87 %	552.66
CMAC HUANCAYO	24.57 %	553.73
SCOTIABANK PERU	27.06 %	568.55
BANCO GNB	29.39 %	583.28
BANBIF	30.36 %	590.21
BANCO DE CREDITO	33.28 %	607.29
BBVA CONSUMER FINANC	39.57 %	645.48
MITSUI AUTO FINANCE	51.2 %	741.55

Figura 2. Simulación de tasa y cuota de préstamo vehicular en entidades financieras. Adaptado de "Costo y rendimiento de productos financieros," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017b (<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C>).

Se puede observar que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [CMACs] son las que cobran menos interés, hasta un 16.64% de TCEA, obteniendo por este valor una cuota mensual de hasta \$508.55 dólares. Considerando el valor del certificado según Panderero SA, para un valor de US\$ 14,430 dólares la cuota de inscripción es de US\$ 681.10, la cuota mensual es de US\$ 219.93 dólares, por lo tanto el primer pago es de US\$ 901.02 dólares, realizando una comparación con la Figura 2, adquirir un auto en el sistema de fondos colectivos es mucho menor. Pero, si se desea llevar un auto, según el sistema de Fondo Colectivo de manera inmediata, se tiene que adelantar 28 o 30 cuotas de 60. Según la Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO] (2015), existió una potencial demanda de viviendas en el país por más de 400 mil viviendas, una buena expectativa a nivel de mercado para este producto (Pacific Credit Rating [PCR], 2015). Según el Reglamento del Sistema de Fondos

Colectivos y de sus Empresas Administradoras, el sistema de fondos colectivos tiene los siguientes bienes y/o servicios: (a) bienes inmuebles, así como la refracción, modelación o ampliación de inmuebles y cancelación de un crédito hipotecario; (b) automóviles, camiones y camionetas; (c) maquinaria y equipo dos, cuyo valor de venta es mayor o igual a S/ 45,000 soles; (d) maquinaria y equipo uno, cuyo valor de venta es menor a S/ 45,000 soles; (e) motocicletas, moto taxis y/o electrodomésticos dos, cuyo valor de venta es menor a S/ 12,000; (f) prestación de servicios de educación; (g) prestación de servicios distintos a los de educación, que la SMV autorice en cada caso; y finalmente (i) otros autorizados por la SMV (SMV, 2017j).

Por lo tanto es importante entender que el monto del certificado de compra, que tiene el menor valor, no puede ser menor del 50% del certificado de compra mayor dentro del grupo; entonces, los bienes que se adquieren en los fondos colectivos debe deben ser nuevos, a excepción de inmuebles, automóviles, camionetas y camiones, que pueden ser usados.

**Morosidad.** El sistema financiero, según sus variables de colocaciones y depósitos tuvieron un buen comportamiento de medición comparado con el 2015, esto según la SBS (2016), pero debido a la baja calidad de la demanda interna, específicamente carteras crediticias, el indicador de morosidad tuvo un comportamiento menor si se compara con el 2015.

Según la Tabla 5 de las empresas del sistema financiero, el indicador de morosidad tanto de las empresas financieras, cajas municipales y cajas rurales tienen los más altos índices de morosidad, sin embargo las EDPYMES son quienes presentan el menor índice de morosidad. Según ASBANC (2016) indicó que el índice de morosidad en el sistema Bancario aumentó en 2.91% a Agosto de dicho año, este aumento se debió a los atrasos de los créditos que fueron otorgados a las empresas, especialmente en los sectores de consumo e hipotecarios, caso contrario en los créditos dados a nivel corporativo. En la Tabla 6 y en la

Figura 3 se puede ver la morosidad reportada según el tipo de crédito otorgado entre los meses de julio y agosto del año 2016.

Tabla 5

*Morosidad de Organizaciones Competidoras a las E AFC*

En S/. Millones	Activo Total	Colocaciones Brutas	Morosidad	Depósitos Totales	N° Instituciones
Banca Múltiple	355,666	235,371	2.80	210,201	16
Empresas Financieras	11,981	10,045	5.83	5,553	11
Empresas de Arrendamiento Financiero	409	344	5.53	-	2
Entidades Estatales	30,878	6,047		23,174	2
Banco de la Nación	28,500	4,366	1.46	23,174	1
Agrobanco	2,379	1,681	7.24	-	1
Instituciones Microfinancieras No Bancarias	24,612	19,865		17,373	28
Cajas Municipales	21,441	17,176	5.47	16,750	12
Cajas Rurales	1,369	1,064	5.06	624	6
EDPYMES	1,803	1,625	3.90	-	10
Total Sistema Financiero	423,547	271,672	3.09	256,302	59

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2016," por Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2016 (<http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/MA-asbanc-2016.pdf>).

Tabla 6

*Morosidad según Tipo de Crédito Jul'16-Ago'16*

Tipo de Crédito	Jul' 16 %	Ago' 16 %	Jul'16 vs. Jun' 16 (en p.p.)	Particip. en Cartera Total (Jul 16) %
Corporativos	0.03	0.01	-0.02	24.56
Grandes Empresas	0.96	0.98	0.02	17.00
Medianas Empresas	6.06	6.42	0.36	17.11
Pequeñas Empresas	9.82	9.66	-0.17	5.91
Microempresas	3.38	3.28	-0.1	1.29
Consumo	3.65	3.67	0.02	17.56
Hipotecarios	2.18	2.33	0.15	16.56

Nota. Adaptado de "Morosidad Bancaria subió 0.07 puntos porcentuales a 2.91% en agosto," por Gestión, 2016 (<http://gestion.pe/economia/morosidad-Bancaria-subio-007-puntos-porcentuales-291-agosto-2170815>).

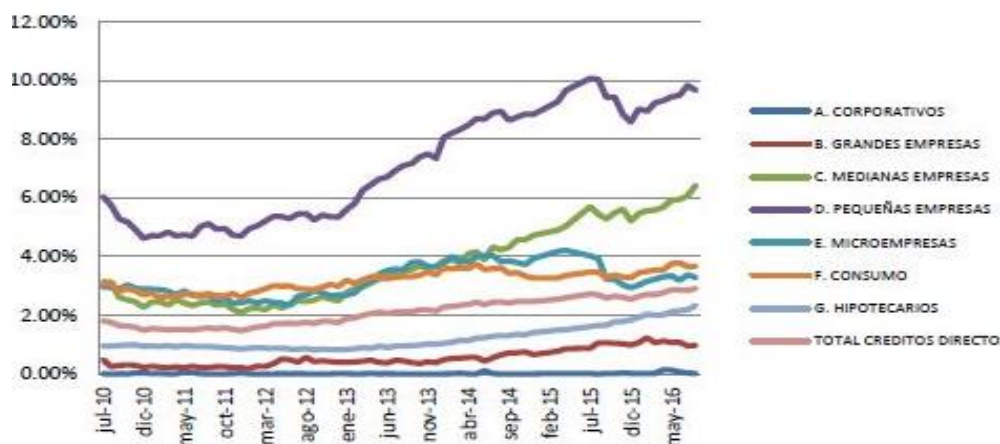


Figura 3. Morosidad según tipo de crédito.

Adaptado de "Morosidad Bancaria subió 0.07 puntos porcentuales a 2.91% en agosto," por Gestión, 2016 (<http://gestion.pe/economia/morosidad-Bancaria-subio-007-puntos-porcentuales-291-agosto-2170815>).

Este indicador en el sistema financiero Bancario y no Bancario, afecta al usuario en su historial, ya que este va sujeto a un solo sistema de verificación, el sistema financiero. Caso contrario no sucede con la EAFC Panderó SA, cuya morosidad fue reportada en el año 2016, según su memoria anual, como uno de los índices más bajos, en comparación con la media del sector financiero. El índice de morosidad de Panderó SA fue de 2% y se ha mantenido a partir del año 2012 (SMV, 2017b). Pero comparado con las microfinancieras según Talledo (2014) indicó que la morosidad del sistema microfinanciero entre los años 2008 y 2012 tuvo un aumento de 3.6% a 4.8%, esto, por el sobreendeudamiento que tuvieron sus clientes, se puede ver en la Figura 4, donde se visualiza la tendencia que tuvo el índice de morosidad en el año 2016 comparado con los años 2014 y 2015.

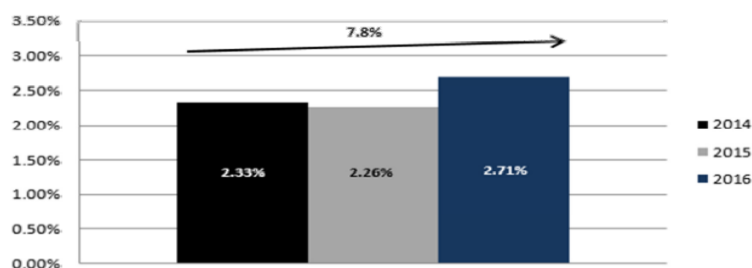


Figura 4. Nivel de morosidad.

Adaptado de "Memoria Anual 2016 Panderó SA EAFC," por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2017b (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202016.pdf>).

**Rentabilidad.** La rentabilidad como se observa a lo largo de los últimos tres años a diciembre 2016 ha presentado resultados positivos en cinco de los seis casos, solo Plan Rentable SAC presenta números negativos en el periodo, todas las demás Empresas Administradoras de Fondos Colectivos presentan resultados positivos (ver Tabla 7). Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos al obtener resultados positivos diversifican sus intereses en administrar y captar los fondos de nuevos clientes que puedan pagar y/o que otorguen una garantía adicional a la posibilidad de adquirir un auto o una casa.

Tabla 7

*Indicadores de Rentabilidad (a diciembre de 2016)*

EAFC's	Pandero	Fonbienes	Maquisistema	Opción	Plan Rentable	Autoplan
ROE (%)	0.23	0.12	0.19	0.19	-3.42	0.33
ROA (%)	0.12	0.08	0.08	0.14	-1	0.24

*Nota.* Adaptado de "Información financiera," por Superintendencia de Mercado de valores, 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9))

## 1.2. Conclusiones

Actualmente las Empresas Administradoras de Fondos colectivos [EAFC] han tenido en la mayoría de los casos un crecimiento relativo de su patrimonio, así también el número de asociados que totaliza el sistema en el 2016 está concentrado en seis empresas, que juntas suman un nivel de colocaciones en certificados de 532 millones de soles. Las EAFC aparecen como alternativa para financiar un producto o servicio, presentan un nivel de morosidad menor frente a las CMAC, CRAC, EDPYME, asimismo las dos empresas más grandes que tienen la mayor participación de mercado no se han expandido internacionalmente sino sólo operan localmente. Por último, el portafolio de inversiones que presentan las EAFC en niveles de costo, es una alternativa interesante para la captación de nuevos asociados.

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

### 2.1 Antecedentes

Según la información revisada y analizada de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú, se observa que cada una cuenta con una visión, pero que no cumplen con los siete criterios de evaluación (ver Tabla 8). Por otro lado, respecto a la misión se observa que cumplen con algunos de los nueve criterios de evaluación (ver Tabla 9) (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, el objetivo del presente plan estratégico es recopilar, consolidar e integrar lo más relevante de cada empresa para poder elaborar una visión y misión que cumplan con todos los criterios de evaluación con el propósito de tener herramientas o instrumentos que puedan guiar a las empresas en sus objetivos a largo plazo.

### 2.2 Visión

Al 2027, el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú se consolidará como la segunda alternativa en financiamiento y administración de bienes y servicios dentro del sector microfinanciero no bancario, así como incrementar la rentabilidad y la generación de empleo directo.

### 2.3 Misión

Proporcionar una opción accesible de financiamiento en el mercado peruano para adquirir bienes y servicios, garantizando una relación comercial basada en la confianza, solidez y seguridad, satisfaciendo en forma equilibrada los intereses de nuestros clientes, accionistas, proveedores y personal de la empresa, respetando la legislación vigente, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y usando la tecnología.

### 2.4 Valores

Los principales valores definidos para las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú son los siguientes:

- **Transparencia:** Para lograr acceso libre a la información, comunicación abierta y

Tabla 8

*Visión de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos*

Empresas	Visión	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Definida en un horizonte de tiempo	Proyectada a un alcance geográfico	Conocida por todos	Crea un sentido de urgencia	Idea clara y desarrolla: a dónde desea ir/llegar la organización
Pandero SA	Ser la principal alternativa de venta a plazos de vehículos nuevos en el Perú.	Sí	No	No	Si	No	No	Si
Maquisistema SA	Nuestras soluciones financieras y la eficiente administración de los fondos colectivos materializan sueños, mejorando el bienestar de nuestros asociados. Estos logros son posibles por el compromiso de nuestro personal con la calidad y búsqueda permanente de mejores resultados.	No	No	No	No	No	No	No
Promotora Opción SA	Promotora Opción S. A. EAFC es una empresa moderna e innovadora, respetuosa de valores y principios, con personal altamente calificado y con vocación de servicio, orientada al mercado, siendo reconocida por su calidad de servicio y por la calidad profesional de sus miembros, permitiendo con ello el desarrollo del personal que labora en ella, y fundamentalmente, la satisfacción y el desarrollo patrimonial de sus clientes.	No	No	No	No	No	No	Sí
Fonbienes Peru SA	Convertirnos en la primera opción para comprar bienes y servicios en el mercado peruano y hacer del sistema Fonbienes, una cultura con excelencia en calidad de servicio y atención.	Sí	Sí	No	No	No	Si	Sí
Autoplan SA	Brindamos la mejor alternativa de acceso al vehículo nuevo, gestionando eficientemente cada uno de nuestros productos; enfocando y dirigiendo nuestro sistema de atención de calidad a nuestros asociados.	Sí	Sí	No	No	No	Si	Sí
Plan Rentable Peru SAC	Plan Rentable es una institución que desea consolidarse como líderes en el Sistema de Fondo Colectivo, construyéndose mediante los aportes periódicos de personas naturales y/o jurídicas, contribuyendo al crecimiento y desarrollo nacional en función del bienestar de la población.	Sí	Si	No	No	No	No	Sí

*Nota.* Adaptado de "Memoria Anual 2016" por Pandero SA EAFC, Maquisistema SA, Promotora Opcion SA, Fonbienes Perú SA, Autoplan SA, Plan Rentable Perú SAC, 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)).

Tabla 9

## Misión de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos

Empresas	Misión	Cliente - Consumidores	Productos: bienes o servicios	Mercados	Tecnologías	Objetivo: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía	Auto concepto	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
Pandero SA	Facilitamos el acceso al vehículo nuevo, transformando la gestión responsable del ahorro grupal en el sistema de venta a plazos no-Bancario más confiable y económico del mercado.	No	Si	Sí	No	No	Si	Si	No	No
Maquisistema SA	Generar confianza y satisfacción en los clientes hacia nuestro sistema de fondos colectivos con comportamientos y acciones concretas de nuestro personal, con la finalidad de facilitar la adquisición de vehículos e inversiones inmobiliarias.	Si	Si	No	No	No	Si	Si	No	No
Promotora Opción SA	La misión de Promotora Opción SA EAFC es facilitar la adquisición de aquellos bienes y servicios que representamos y aquellos que en el futuro podamos representar, permitiendo con ello la satisfacción de las necesidades de nuestros asociados y su fortalecimiento patrimonial. En cuanto a nuestros recursos humanos, somos un soporte de su desarrollo, constituyéndonos en una escuela de formación. Para nuestros asociados constituimos una herramienta de apoyo al sector privado al que se orienta nuestra actividad. Nuestro sistema es principalmente un mecanismo de ahorro programado para los asociados. Así mismo se propicia la creación de una cultura organizacional que garantice el desarrollo de la empresa, sus trabajadores y sus clientes.	Sí	Sí	No	No	No	Sí	No	No	Si
Fonbienes Peru SA	Proporcionar al consumidor peruano la opción más accesible del mercado para adquirir bienes y servicios y garantizar una relación comercial basada en confianza, solidez y seguridad.	Sí	Sí	Si	No	No	Sí	Sí	No	No
Autoplan SA	Ser la mejor alternativa especializada en la adquisición de vehículos nuevos mediante el ahorro grupal en el Perú.	No	Sí	Si	No	No	No	No	No	No
Plan Rentable Peru SAC	Plan Rentable Perú SAC EAFC, es la administradora de Fondos Colectivos, bajo la cual adquieren bienes y/o servicios a través de aportes periódicos de personas naturales o jurídicas reunidas en grupo, pudiendo utilizar el sistema de bienes y/o servicios predeterminados, el sistema de certificados de compra con proveedor determinado, así como el sistema de certificado de compra con proveedor libre, conforme el Reglamento del Sistema de Fondos Colectivos y de sus Empresas Administradoras (Resolución de Superintendencia N° 00020-2014-SMV/01), sus modificatorias, ampliatorias; para tal efecto podrá captar sistemáticamente fondos del público, en moneda nacional o extranjera, para la formación de fondos colectivos, celebrar contratos de administración de fondos colectivos, formar grupos de asociados, quienes por acción conjunta se proveen la adquisición de bienes y/o prestación de servicios, administrar fondos colectivos, otorgar a los asociados el derecho de obtener el bien, y/o servicio mediante sorteos o remates, sean presenciales o vía web, así como realizar cualquier otra actividad que coadyuve a la administración de los fondos colectivos previa autorización de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).	Sí	Sí	No	No	No	No	No	No	No

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2016" por Pandero SA EAFC, Maquisistema SA, Promotora Opcion SA, Fonbienes Perú SA, Autoplan SA, Plan Rentable Perú SAC, 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)).

participación de todos los involucrados en la toma de decisiones.

- **Compromiso:** Para lograr identificación con la filosofía organizacional, así como actitudes y comportamientos positivos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- **Integridad:** Para trabajar y actuar en forma honesta, disciplinada y responsable en el desempeño de las labores asignadas, generando confianza y seguridad.
- **Respeto:** Para lograr relaciones armoniosas entre los colaboradores fomentando el trabajo en equipo en un ambiente de camaradería, y mostrando transparencia hacia todos los grupos de interés.

## 2.5 Código de Ética

El código de Ética para las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos [EAFC] en el Perú se comprometen a:

- Cuidar la plena vigencia de los derechos y deberes de cada socio, poniendo de manifiesto en todo momento lealtad, compromiso y buena fe en las gestiones pertinentes.
- Actuar en todo momento bajo el marco de la libre competencia y legislación vigente.
- Guardar estricta reserva de la información de sus clientes y actividades que involucren sus operaciones.
- Actuar de manera transparente para no afectar la imagen propia ni la de sus asociados.
- Desarrollarán actividades que permitan cumplir los compromisos asumidos para la satisfacción del cliente.
- Facilitar a sus colaboradores los medios necesarios para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente grato y en igualdad de oportunidades.

- Ofrecer a sus clientes servicios en un ambiente de igualdad y sin discriminación por su lugar de nacimiento, raza, sexo, ideologías políticas y creencias religiosas.

## 2.6 Conclusiones

La visión y misión se han planteado con el fin de permitir que las EAFC hacia el 2027 sean reconocidas como la segunda alternativa en financiamiento y administración de bienes y servicios respecto a las microfinancieras no Bancarias conformadas por las cajas municipales, cajas rurales y Edpymes. Los valores se han establecido para guiar el desempeño de los colaboradores en el proceso de tomas de decisiones y el código de ética como principios de buena conducta y moral, ambos son la brújula para conseguir los objetivos a largo plazo en busca de un futuro deseado.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo busca evaluar y analizar los factores externos que pueden afectar al plan estratégico para las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos [EAFC]), donde es importante analizar el macro entorno en el cual se desarrollan. El presente capítulo analizará: (a) el análisis tridimensional de las naciones, (b) el análisis competitivo del Perú, (c) el análisis PESTE, (d) el análisis de las fuerzas competitivas, y (e) el de los factores claves de éxito, según lo indicado por D'Alessio (2015). A partir del análisis realizado se obtuvo la Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE), esta matriz determina las oportunidades y amenazas del entorno para las EAFC. También se analizó la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), el cual ayudó a identificar los principales competidores y se determinaron estrategias para que las EAFC compitan adecuadamente con el sistema financiero no Bancario (CMAC, CRAC, EDPYMES), esta matriz se complementa con la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Este análisis evalúa el entorno internacional, el cual se utiliza con el fin de realizar un análisis externo del planeamiento estratégico, partiendo de los intereses nacionales frente a otras naciones. Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2015) comentó, desde una perspectiva nacional, que las tres grandes dimensiones que se deben evaluar en el análisis tridimensional de las naciones son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (1957) citado en D'Alessio, 2015 comentó que los intereses nacionales es lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados, los cuales pueden ser comunes u opuestos. Según El Consorcio de Universidades (2016) comentó sobre el Plan Bicentenario: el Perú hacia el año 2021 que:

Los temas tratados abordan las preocupaciones del Plan Nacional de Competitividad,

Programa País ante la OECD así como el Plan Bicentenario. Cada uno de los textos fue presentado por los investigadores en la Conferencia Académica Anual del Consorcio realizada en octubre 2015 (p. 8).

Los puntos tratados en el Consorcio de Universidades relacionados al Plan Bicentenario al 2021, definió como objetivos nacionales los siguientes puntos:

- Desigualdad y pobreza, la estrategia para alcanzar este objetivo es, afianzar la articulación de los programas sociales como: educación y capacitación, provisión de bienes y servicios, y mejorar rentabilidad de la inversión social. La ayuda social debe ser tangible y verificable para el ciudadano y contribuyente, y finalmente las restricciones financieras y demandas sociales exigen hacer más con lo poco disponible.
- Educación e innovación tecnológica, la estrategia para alcanzar este objetivo es reformar el sistema escolar nacional, asegurando la educación básica de buena calidad, facilitando la integración, la cohesión social, la ciudadanía y la justicia social. Respecto a las TIC la estrategia es, desarrollar programas piloto que cuenten, en algunas regiones, con recursos apropiados. Alianzas estratégicas entre Estado, empresa y academia y finalmente los centros de investigación que realicen el monitoreo, sistematización y evaluación el avance del proyecto.
- Capital humano y productividad, la estrategia para alcanzar este objetivo es, la identificación de mano de obra de las principales actividades económicas en cada región. Brindar capacitaciones técnicas y productivas a estudiantes en las diversas especialidades. Alternativas de educación superior de mayor calidad, otorgando mayores retornos salariales. Capacitación laboral para independientes y desempleados, con apoyo del Estado; finalmente reducción de impuestos hacia las empresas que inviertan en capacitación hacia sus empleados.

- Política económica, mercado financiero y de capital, la estrategia para alcanzar este objetivo es, generar información al sector privado; promoviendo la inversión privada y proporcionar escenarios para que no produzcan brechas, entre la demanda, producción y la capacidad productiva. Establecer jerarquías y prioridades de gobierno, ordenando los sectores administrativos, así como priorizando los sectores de infraestructura y energía. A nivel de mercado financiero y de capitales, las medidas de oferta a adoptar debe facilitar el acceso de información al mercado y apertura de capital de empresas públicas; y a nivel de medidas de demanda, educación para fomentar ahorro y flexibilización de requerimientos para fondos de pensiones.
- Desarrollo sostenible, la estrategia para alcanzar este objetivo es, potenciar el desarrollo sostenible y aportar a un aumento de la productividad e inclusividad económica, para contribuir en el desarrollo institucional de la sociedad peruana, potenciando la articulación empresarial.
- Infraestructura, la estrategia para alcanzar este objetivo es, en el informe Perú Bicentenario, no existen metas respecto a las políticas de servicio universal, respecto a ningún servicio público, pero existen recursos destinados para financiar infraestructura para zonas rurales y pobres; sin embargo, todavía, no existen políticas claras del gobierno al respecto.
- Inseguridad, la estrategia para alcanzar este objetivo es, generar un marco legal que castigue efectivamente, prevenga y minimice la reincidencia delictiva. Trabajar en forma coordinada, profundizar y desarrollar estrategias para enfrentar la delincuencia común.
- Anticorrupción y transparencia, la estrategia para alcanzar este objetivo es, informar a las personas acerca del impacto del problema de corrupción,

desarrollando campañas de educación cívica. Sistemas informáticos que contengan bases de datos que rastreen todos los casos de corrupción. Establecimiento y rendición de cuentas por parte del Poder Judicial, Ministerio Público y Contraloría General de la República. Capacitación y especialización de los funcionarios públicos, mejorando las medidas de supervisión y control y de responsabilidad.

Según lo indicado por el Consejo Nacional de Defensa Nacional (2004) que aprobó la Política del Estado para la Seguridad y Defensa Nacional, los cuales describen como objetivos y políticas de interés nacional lo siguiente:

- Políticas, optimizar el funcionamiento del Sistema de Defensa Nacional, mantener las fuerzas armadas con toda la capacidad para defender el patrimonio nacional y finalmente garantizar la presencia del territorio nacional, especialmente en zonas donde exista presencia terrorista, narcotráfico y narcoterrorismo. También erradicar el tráfico ilícito de drogas, así como la corrupción en todos los ámbitos. Proteger y prevenir de manera activa ante los desastres naturales. Finalmente fortalecer la diplomacia peruana y lucha contra la delincuencia organizada.

Por lo tanto de acuerdo a lo analizado el Perú tiene una perspectiva importante de crecimiento y desarrollo dentro de la región. Según lo indicado por el Reporte de Competitividad Global, el Perú ha mejorado seis posiciones en relación al año 2015, pasando del puesto 73 al puesto 67. Dentro de la región de Sudamérica, el Perú todavía mantiene un tercer puesto por detrás de Chile y Colombia, y en Latinoamérica y el Caribe, el Perú se mantiene en el sexto lugar. También el Perú ha mejorado en otros sectores como: (a) salud y educación básica, pasando del puesto 82 al puesto 80; (b) eficiencia del mercado laboral, del puesto 64 al puesto 61; (c) sofisticación de los mercados financieros del puesto 30 al puesto 26, (d) preparación tecnológica, del puesto 92 al puesto 88; y (e) sofisticación empresarial, del puesto 81 al puesto 78. Pero también hubieron retrocesos en otros sectores como: (a) en

eficiencia del mercado de bienes, del puesto 60 al puesto 65; y (b) en innovación, pasando del puesto 116 al puesto 119 (World Economic Forum [WEF], 2017). Otro punto a evaluar y desarrollar acerca de lo que pasa en Perú en comparación con los países de la región es: (a) la burocracia gubernamental, (b) las regulaciones restrictivas, (c) la corrupción, (d) la inadecuada infraestructura, (e) las normas tributarias, (f) los impuestos, y (g) la inseguridad. Pero en Latinoamérica y el Caribe existen países que han mejorado, como son: Panamá que avanzó hasta el puesto 42, México avanzó al puesto 51, Jamaica avanzó al puesto 75 y República Dominicana al puesto 92; pero también existen países que han retrocedido como: Brasil, al puesto 81, Ecuador al puesto 91 y El Salvador, al puesto 105 (WEF, 2017). Por lo tanto se concluye que existe todavía una brecha importante de falta de competitividad a nivel mundial, esto, afectada por la coyuntura económica mundial de las economías. Queda como estrategia para el Perú aprovechar los recursos que se tienen para impulsar el fortalecimiento de todos sus sectores. La Tabla 10 indica cuales son los intereses nacionales.

### **3.1.2. Potencial nacional**

A continuación, se detalla la capacidad del país para alcanzar sus intereses nacionales. Según Harman (1957/1983) citado por D'Alessio (2015) indicó que, para alcanzar los intereses nacionales el país tiene que fortalecer siete elementos potenciales como son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo, y finalmente (g) militar.

**Aspecto demográfico.** Según lo indicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015) proyectó un crecimiento poblacional, al año 2021, de 33 millones 149 mil habitantes, de los cuales se divide en: (a) hombres, 16 millones 591 mil; y (b) mujeres, 16 millones 558 mil. También indicó que 5 millones 728 mil habitantes son jóvenes que oscilan entre las edades de 25 a 34 años de edad y tres millones 727 mil habitantes son adultos mayores que oscilan entre una edad de 60 años a más. El mayor crecimiento

poblacional lo tendrá Lima al año 2021, con 10 millones 764 mil habitantes, seguido de dos ciudades ubicadas en el Norte, como La Libertad y Piura, y quienes representarán el menor crecimiento serán las localidades de Madre de Dios y Moquegua.

Tabla 10

*Matriz de Intereses Nacionales*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
	(Crítico)	(Peligroso)	(Serio)	(Molesto)
1. Desigualdad y pobreza.	(Ecuador, Chile) Bolivia	Brasil Colombia		
2. Educación e innovación tecnológica.	Estados Unidos Chile	Brasil Bolivia	(Venezuela)	
3. Capital humano y productividad.	Colombia Estados Unidos	México	Chile	(Ecuador)
4. Política económica, mercado financiero y de capital.	Colombia Brasil			
5. Articulación empresarial y desarrollo sustentable.		U.E, EEUU		
6. Infraestructura.				
7. Inseguridad.	-	Chile, Ecuador EEUU	-	-
8. Anticorrupción y Transparencia.			EE.UU. EU	

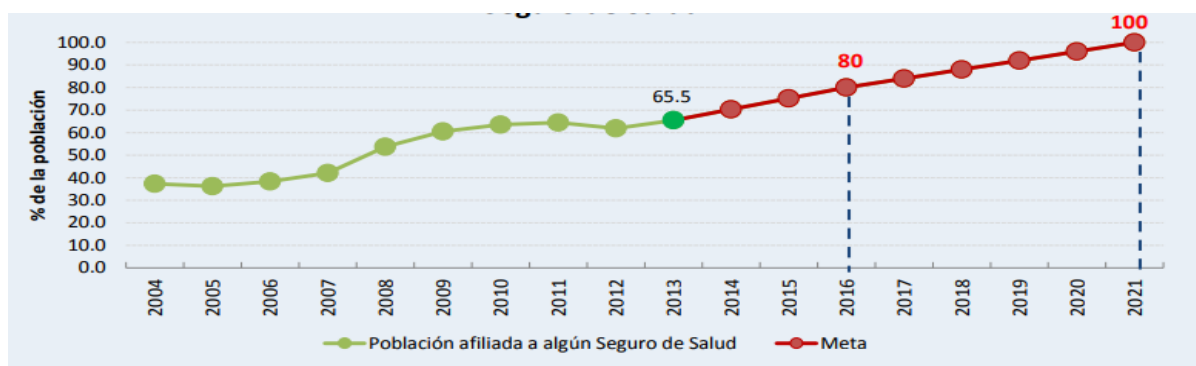
*Nota.* Entre paréntesis, intereses opuestos, sin paréntesis, intereses comunes. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p.95), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El INEI también indicó que la tasa de natalidad para el año 2021 comparado con el año 2015, tiende a una disminución de 561 mil nacimientos a nivel nacional. La esperanza de vida en el Perú al 2021 es de 76 años, de los cuales los hombres tendrán una esperanza de vida de 73 años y mujeres de 79 años, la Provincia Constitucional del Callao, tendrá el mayor índice de esperanza de vida, llegando a tener 79 años (INEI, 2015). Según el Centro Nacional de Planeamiento estratégico [CEPLAN] (2014) indicó que el Perú proyecta un crecimiento demográfico entre los años 2030 y 2050 que representa aproximadamente 39 millones de personas, de los cuales casi el 40% de esta población, está apta para el ingreso al sistema laboral.

También indicó que para el año 2030 el Perú tendrá 20 millones de peruanos considerados en una población económicamente activa. Y al 2050 se estima que la Población Económicamente Activa (PEA) crecerá en aproximadamente en 23 millones de personas. La población laboral al 2050 estará distribuido de la siguiente manera: (a) los jóvenes de 15 a 29 años), (b) adultos de 30 a 64 años, y finalmente (c) los adultos mayores de 65 a más años de edad. Según CEPLAN (2014) proyectó que para el año 2030 el PBI per cápita será de 25,928 USD, comparado con el índice que a la fecha tiene Nueva Zelanda, para el año 2050 el PBI per cápita será de 82,689 USD, muy similar al índice que tiene a la fecha Luxemburgo.

Un punto muy importante es la proyección que realiza CEPLAN para el año 2021 de reducir la informalidad; para el año 2021 se espera reducir la informalidad a un 60% de lo que se tiene el día de hoy (aproximadamente 70%). También se espera, que con un trabajo sostenible se logre fortalecer las instituciones para alcanzar desarrollos sostenibles e informales, llegando el 2030 a un nivel de informalidad del 50.5%.

Por lo tanto el Perú es un país con un alto potencial de crecimiento desarrollo demográfico, tiene proyecciones y estrategias para alcanzar un crecimiento sostenible que ayuden a fortalecer sus instituciones. Se espera que para el año 2021 la población este afiliada o cubierta por algún seguro de salud de buena calidad. La Figura 5 muestra la evolución que se espera tengan las personas aseguradas en un seguro de salud al 2021.



*Figura 5.* Evolución y proyecciones de la población afiliada a algún seguro de salud. Adaptado de "Visión Prospectiva del Perú en las Próximas Décadas," por Centro Nacional Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2014 (<http://www.seminarioanual.cies.org.pe/2014/files/doc/Presentacion-CEPLAN.pdf>).

*Aspecto geográfico.* En el Perú existen tres regiones naturales, bien diferenciadas: Costa, Sierra y Selva. Según el INEI (2009) indicó que en el año 2008 en la costa vivió un 55% de la población del Perú; en la sierra, o sea, en la zona de la cordillera de los andes, un 32%; y en la selva, o área amazónica, el restante 13%, esto es considerando porcentajes redondeados. Ello significa que en la costa vive más de la mitad de los habitantes del Perú, a pesar de ser la región más pequeña, con sólo un 11% de la superficie total del país. En 1940, cuando el Perú tuvo algo más de siete millones de habitantes, en la sierra estaba el 65%, y sólo el 28% en la costa; en tanto que en la selva residió un 7%. Su ventaja geográfica le permite ser líder en producción de quinua, espárragos, harina de pescado, estas ventajas sobre otros países de Latinoamérica le otorgan al país un gran potencial de negociación y comercialización frente a sus vecinos.

El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, el territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. El territorio nacional tiene una extensión de 1'285,216 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida como lo muestra la Figura 6, lo que le permite tener una ventaja comercial frente a países como EEUU, Brasil y Chile. El departamento de Lima continúa siendo el que tiene el mayor número de distritos (171), seguido de los departamentos de Áncash (166), Cajamarca (127), Junín (123), Ayacucho (117), Cusco (110), Arequipa y Puno con 109 distritos, cada uno. Estos ocho departamentos agrupan al 56,0% de los distritos del país y albergan al 60,0% de la población, es decir 18 millones 572 mil personas.

El 22 de febrero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio [AFC] de la Organización Mundial del Comercio [OMC]. Su importancia radica en que establece medidas enfocadas en brindar transparencia a las normas vinculadas al comercio exterior, agilizar y simplificar los trámites relacionados al despacho de las mercancías, reducir las trabas al flujo de mercancías y a generar equidad en las decisiones de

las entidades de control (OMC, 2017). En la reunión de Canadá del 24 y 25 de noviembre de 1997, el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC], admitió como nuevos miembros a Vietnam, Rusia y Perú; en 1998 el Perú participó en la primera reunión realizada en Kuala Lumpur, Malasia, en la actualidad esto le permite tener un mayor roce internacional frente a sus países vecinos otorgándole ventajas y acuerdos comerciales en la región.



Figura 6. Superficie territorial América del Sur.

Adaptado de "Geografía del Perú, aspectos físicos, humanos y económicos," por L. De Olarte, 2011 (<http://www.lilianatorresmuga.net/wp-content/uploads/geo1.pdf>).

**Aspecto económico.** En el aspecto económico el Perú, en los últimos años, ha tenido una estabilidad económica el cual ha permitido hacer frente a la crisis económica mundial. El escenario económico para el Perú ha cambiado en los últimos años, además de los efectos naturales para los cuales el país ha destinado presupuesto y recursos.

A nivel país se tienen las mejores expectativas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) comparado con los países de la región. En la Figura 7 se muestra la proyección de PBI del Perú, América Latina y el Caribe, donde se señala que para el año 2017 el Perú

tiene una perspectiva de crecimiento de 4.3% de PBI, y para el año 2018 una proyección de crecimiento de 3.5% del PBI.



*Figura 7.* Crecimiento del PBI (variación porcentual).

Adaptado de "Reporte de inflación junio 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

El menor crecimiento del PBI correspondiente al primer trimestre del 2017 fue de 2,1 por ciento, mostrando el reflejo del impacto negativo que tuvieron por un lado el Fenómeno El Niño Costero, y por otro lado la contracción de la inversión pública y privada; debido a la paralización de proyectos en infraestructura a raíz de las investigaciones sobre los casos de corrupción. En este contexto, la demanda interna se contrajo 1,1 por ciento, mientras que las exportaciones, impulsadas por el aumento del volumen de los productos tradicionales y los servicios crecieron en 12,8 por ciento (BCRP, 2017). El Perú mantiene una moderada y controlada inflación en comparación con otras naciones de Sudamérica (ver Figura 8).

Asimismo, como se observa en la Tabla 11, el Perú luego de registrar un déficit acumulado de US\$ 0,6 mil millones durante el primer trimestre de 2016, la balanza comercial tuvo, en similar periodo del año 2017, un superávit de US\$ 1,2 mil millones. Esta reversión del déficit se explica principalmente por las mayores exportaciones de productos

tradicionales. Para el 2017 se eleva la proyección de la balanza comercial de US\$ 4,0 a US\$ 4,9 mil millones y para el 2018 de US\$ 4,3 a US\$ 6,2 mil millones (BCRP, 2017).

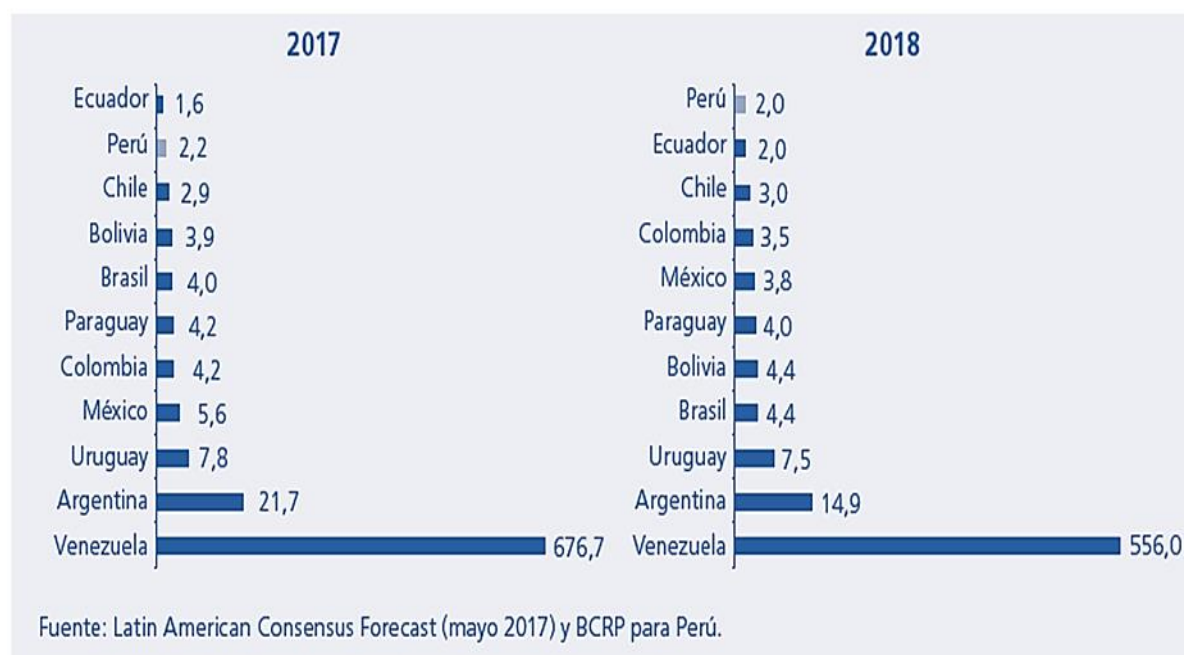


Figura 8. Inflación (Dic. /Dic.).

Adaptado de "Reporte de inflación junio 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

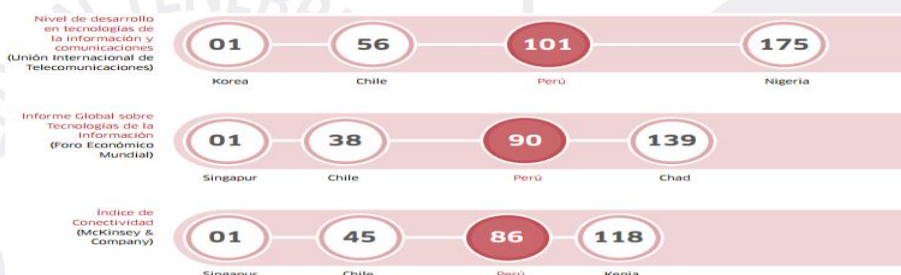
Tabla 11

*Balanza Comercial (millones de US\$)*

	2016		2017*		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar.17	RI Jun.17	RI Mar.17	RI Jun.17
EXPORTACIONES	7,756	37,020	10,190	41,807	42,611	43,930	45,409
De las cuales:							
Productos tradicionales	5,258	26,137	7,504	30,657	31,015	32,086	33,297
Productos no tradicionales	2,478	10,782	2,652	11,043	11,483	11,731	11,993
IMPORTACIONES	8,387	35,132	8,993	37,846	37,736	39,662	39,209
De las cuales:							
Bienes de consumo	2,044	8,614	2,086	9,039	9,185	9,199	9,414
Insumos	3,479	15,140	4,336	16,541	17,082	17,422	17,700
Bienes de capital	2,746	11,113	2,524	12,068	11,271	12,835	11,889
<b>BALANZA COMERCIAL</b>	<b>-632</b>	<b>1,888</b>	<b>1,197</b>	<b>3,961</b>	<b>4,876</b>	<b>4,268</b>	<b>6,199</b>

Nota. RI: Reporte de Inflación. \*: Proyección. Adaptado de "Reporte de inflación junio 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportes-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

**Tecnológico y científico.** En el Perú según lo indicado en el ranking de competitividad del World Economic Forum 2015-2016, construido sobre 134 países, señaló que el Perú está ubicado en el puesto 86 en preparación tecnológica, bajando del puesto 69, y en el 122 en innovación, habiendo bajado del puesto 113 (WEF, 2017). También Montezuma y Oporto (2017) indicaron que el Perú en el año 2016 tuvo una transición de mayor impacto en el uso de nuevas tecnologías, impulsadas por dos políticas de gobierno como fueron: (a) simplificar y modernizar el Estado con soporte tecnológico, y (b) promover un ecosistema digital saludable hacia la consolidación de una sociedad digital. La siguiente Figura 9 muestra la ubicación del Perú en el ranking internacional de tecnología de acuerdo a los siguientes puntos: (a) el nivel de desarrollo tecnológico, (b) las tecnologías de la información, y (c) el índice de conectividad.



*Figura 9.* El Perú como uno de los países rezagados en materia de telecomunicaciones. Adaptado de "Panorama de las Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información y Negocios Digitales 2016-2017," por Montezuma y Porto, 2017 (<http://www.americasistemas.com.pe/wp-content/uploads/2017/01/InformeMyP2016-2017.pdf>).

El Perú todavía necesita realizar muchos esfuerzos en políticas de Estado para seguir desarrollando la red dorsal de banda ancha para acercarse, dentro de la región, a países como Chile quien demuestra tener una tecnología sostenible. Las inversiones en el Perú para desarrollar la tecnología siguen teniendo un interés importante por parte de empresas privadas. Según De la Vega (2016) indicó que el Perú tuvo una inversión en el sector de tecnología por un monto de US\$ 1,500 millones. El sistema de tecnología en el Perú viene consolidándose progresivamente al ecosistema digital en el Perú. Según el informe Public Governance Review of Perú revela aspectos de importancia de desarrollar un gobierno

electrónico, ágil y simple, implementando normas legales que tengan un enfoque exclusivo en tecnología. Por lo tanto el Perú ha desarrollado múltiples esfuerzos que ayuden a orientar y soportar los diferentes procesos tecnológicos (Montezuma & Porto, 2017). El Perú retrocedió nueve posiciones pasando de la posición 72 en el año 2004 a la posición 81 en el año 2016, de un universo de 193 países (Naciones Unidas, 2017). El objetivo que tiene el gobierno es de tender puentes entre el sector público y privado que fomenten el desarrollo tecnológico.

*Aspecto histórico, psicológico y sociológico.* Según el *Barómetro de las Américas 2014*, el Perú es el país con mayor tasa de víctimas producto de la delincuencia. De acuerdo con el Proyecto de Opinión Pública de América Latina y el Barómetro de las Américas, el 30.6% de los peruanos ha sido víctima de la delincuencia durante el año 2014. Es de considerar que el promedio para la región es el 17.30% (Caballero, 2015).

También, según el Barómetro de las Américas, con 46.70%, el Perú es el sexto país donde se identifica a la seguridad como el problema más importante, lo cual, evidentemente, frena el desarrollo y la implementación de proyectos que dinamizan la economía. Otro indicador señalado en este mismo estudio es el de la corrupción, donde el Perú tiene el sexto más alto índice de corrupción: el 26.40% de los ciudadanos manifestó que se les solicitó una coima durante el último año. Igualmente, un dato importante es que el Perú se ubica con 78.20% en el segundo lugar por debajo de Venezuela con alto índice de percepción de corrupción (Caballero, 2015).

Es importante entender que el progreso social no viene acompañado solo de un buen crecimiento económico, por este motivo, no sólo es de interés el conocer en cómo va el crecimiento del PBI sino por el bienestar y calidad de vida que el Estado es capaz de generar para los ciudadanos. Según lo indicado por D'Alessio, Del Carpio, Green y Aranibar (2016) en la presentación del IPS 2016 indicaron que el índice de Progreso Social es una herramienta muy importante y fundamental, que permite evaluar cómo el éxito de la economía se traduce

en progreso social a través de un enfoque holístico e integrador, teniendo como único objetivo el bienestar humano.

**Aspecto organizacional y administrativo.** Según la Constitución Política del Perú, por el Congreso Constituyente Democrático (1993) indicó que el Perú es una República independiente, social, democrática y soberana. El gobierno se estructura según el principio de separación de poderes, estos son el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial; así como entes autónomos, gobiernos regionales, gobiernos locales y sociedad civil. Las atribuciones más importantes del Presidente de la República son: a) cumplir y hacer cumplir la constitución, los tratados, leyes y demás disposiciones legales; b) representar al Estado, dentro y fuera de la república; c) dirigir la política general de gobierno, d) velar por el orden interno y la seguridad exterior de la República, e) convocar a elecciones, f) conceder indultos y conmutar penas, g) convocar al congreso a legislatura extraordinaria, y h) otros señalados en la Constitución Art. 110 – 118.

**Aspecto militar.** El Perú se ubicó en el 2016 en el puesto 40 en el mundo, y en Sudamérica encontrándose por debajo de Brasil y Argentina. El ranking Global Fire Power [GFP] mide 50 factores para evaluar la calidad de las fuerzas militares en el mundo, como la cantidad de personas que hacen parte de este, el armamento, el número de tanques, naves y aviones, así como la inversión destinada a la defensa de cada país. Las fuerzas armadas del Perú se dividen en comandos operacionales y comandos especiales, los comandos operacionales están formados por: (a) el comando operacional marítimo, (b) el comando operacional aéreo, (c) el comando operacional de la Amazonía, (d) el comando operacional del centro, (e) el comando operacional de Defensa Aérea, (f) el comando operacional del Sur, y (g) el comando operacional del norte (Global Fire Power [GFP], 2017). En el Perú los comandos especiales están formados por: (a) el comando especial Ucayali, (b) el comando especial VRAEM, (c) el comando especial de reservas generales, (d) el comando de

inteligencia y operaciones especiales conjuntas, y por último se tiene (e) el personal militar para la vigilancia de fronteras de nuestra soberanía nacional. El Perú no es un país beligerante, tiene buenas relaciones diplomáticas con todos los países de América del Sur, sin embargo, son más de 10 mil 600 millones de soles los que Defensa destinó para contratos relacionados a compras y servicios en el periodo 2011-2015. El informe, que no incluye las operaciones del año 2016 por estar aún en curso, registra desembolsos para compra de armas, mantenimiento de equipos logísticos y la construcción de edificaciones y bases contraterroristas (“Ollanta Humala destinó más de S/ 10,600 millones para gastos militares,” 2016).

### 3.1.3. Principios cardinales

Según Hartman (1957/1983) citado por D’Alessio (2015) son cuatro los principios cardinales que dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema de Estado (D’Alessio, 2015).

*Influencia de terceras partes.* El Perú como consecuencia de la globalización, en los últimos años ha tenido un crecimiento importante, dicho crecimiento ha sido respaldado por el gobierno que ha desarrollado políticas demográficas, disminuyendo las brechas de oportunidad para la población económicamente activa y mejora de la productividad. Dado la extensa área de territorio que tiene el Perú, para desarrollar distintos sectores como: la minería, agricultura, pesca, entre otros.

El Perú implementó políticas de desarrollo tecnológico, partiendo de una estrategia de inversión público y privado para desarrollar los diferentes sectores que abarca todo el territorio nacional, así como la ampliación de la red dorsal. También, según lo indicado por el Plan Estratégico del Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021, la economía peruana sufrió un desequilibrio en el año 2008 a causa de la crisis inmobiliaria, esto trajo como consecuencia que el Perú ingrese a un proceso de diversificación de sus productos y fortalecimiento de su

mercado interno a través de la industrialización, generando valor agregado y expansión de la economía. Esta expansión fue aprovechada por la economía peruana, como consecuencia del aumento de las exportaciones, y acuerdos comerciales firmados que tiene el Perú como son: (a) acuerdos comerciales, dentro de ellos la Comunidad Andina [CAN], la cual está relacionada con la desgravación arancelaria; (b) Mercosur, el cual le permitió al Perú en conjunto con cuatro países como; Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay desarrollar intercambios comerciales eliminando restricciones arancelarias y no arancelarias.

Es importante conocer que según lo indicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2011), existen, además de acuerdos regionales, acuerdos multilaterales como: (a) la Organización mundial de comercio [OMC], la cual es una entidad creada para solucionar problemas comerciales. El Perú es miembro del Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico [APEC] a partir del año 2008, el cual le ha permitido afianzar lazos y vínculos económicos. Los tres principales socios comerciales del Perú en el mundo son; China, Estados Unidos y la Unión Europea; los acuerdos comerciales fueron y son de mucha ayuda para el fortalecimiento y crecimiento del país, ya que como consecuencia de la reducción de aranceles existe una mayor variedad de bienes y servicios. Los TLC fueron importantes para la diversificación y la disminución del precio de los productos, según lo indicado por MINCETUR, la economía peruana es sostenida por las exportaciones en un 15% .

***Lazos pasados y presentes.*** Kuczynsky anunció para la agencia EFE, que la intención del Perú es reforzar y recuperar los lazos comerciales y culturales que fueron dañados en el pasado. El Perú no solo busca recuperar y fortalecer lazos con países dentro de la región como son; Chile, Ecuador, Bolivia y Colombia, sino tender nuevos puentes que asocie la economía del Perú con otras economías de élite mundial. Es necesario que el Perú siga realizando estrategias de desarrollo con economías que tienen un posicionamiento

internacional como: (a) China, (b) la Unión Europea, (c) Estados Unidos y (d) Rusia (Kuczynski anuncia que Perú profundizará sus lazos con los países de la región,” 2016).

El Perú a lo largo de su historia ha ido recuperando soberanía y posicionamiento dentro de la región, el cual le ha permitido defender sus límites con países como Chile, Ecuador y Colombia; lo último que ha sido resuelto en favor de Perú, lo ha realizado la Corte Internacional de Justicia de la Haya. Uno de los acuerdos que juega un papel importante para afianzar los lazos de cooperación y desarrollo es el Foro de Cooperación Asia – Pacífico [APEC], la cual se considera seguir reforzando la presencia del Perú, como una economía emergente y potencial y que puede ser un aporte importante dentro de la región (“Kuczynski anuncia que Perú profundizará sus lazos con los países de la región,” 2016).

***Contrabalance de intereses.*** El Perú firmó la resolución que enmarca las buenas relaciones entre los países de Perú y Chile, después de muchos años de problemas fronterizos, esta resolución fue firmada entre los presidentes Pedro Pablo Kuczynski de Perú y Michelle Bachelet de Chile, esta reunión fue dada después del fallo a favor de Perú por parte de La Haya. El Perú ha puesto un total interés en desarrollar nuevas relaciones bilaterales entre ambos a fin de impulsar las buenas relaciones entre ambos países.

Con Ecuador también se ha renovado una buena disposición para que se pueda seguir trabajando en el fortalecimiento de la relación económica y a otros campos de cooperación como; vial, fronteriza y seguridad, esta resolución fue firmada con el Presidente de Ecuador Rafael Correa. Con Bolivia también se han trazado acuerdos en común que permita analizar su situación de salida al mar y el Perú sea el mediador entre el problema limítrofe que Bolivia tiene con Chile. El Perú ha desarrollado acuerdos binacionales con los países de Ecuador, Colombia y Bolivia que ayuden a fortalecer acuerdos estratégicos de cooperación, este acuerdo a partir del año 2017 se realizará con Chile (“El Perú y la buena vecindad, 2017,”).

***Conservación de los enemigos.*** El Perú ha desarrollado una política sostenible en

todos sus niveles; económico, político, sociales, a lo largo del tiempo. Lo importante de esta política desarrollada por el Perú, le ha permitido estar cerca de países considerados como enemigos, para aprovechar la oportunidad de inversión que estos países han traído para el desarrollo del país. El crecimiento económico que tuvo el país se ha debido a la buena estrategia de los gobernantes para aprovechar el desarrollo tecnológico y de buenas prácticas que han traído al país, el día de hoy la economía peruana goza de una excelente plataforma para muchos países que quieren invertir en el Perú aprovechando sus recursos y la buena posición geográfica que tiene para muchos países del mundo.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en las EAFC**

El Perú en los últimos años ha venido teniendo un crecimiento económico favorable, debido a la estabilidad macroeconómica alcanzada, teniendo como puntos principales de crecimiento económico y la apertura de políticas de inversión privada. Según la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015) indicó que el Perú tuvo un crecimiento importante a nivel financiero, principalmente en el mercado de capitales, quienes quintuplicaron su tamaño en 10 años y el sistema financiero tuvo un crecimiento en sus colocaciones en cuatro veces y los depósitos en tres veces. El Perú presenta un excelente escenario para desarrollar las EAFC, más aun aprovechando lo indicado por el Global Financial Inclusion Database del Banco Mundial [FINDEX] (2014) que la economía peruana, todavía considera tener un 70% de personas que no pertenecen al sistema financiero formal (Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015, p. 10). Por lo tanto, este escenario permite que las EAFC puedan posicionarse en el sector que se encuentran compitiendo con las CMAC, CRAC y las EDPYMES; si bien es cierto que estas instituciones tienen algunos productos de similares características que las EAFC, las condiciones comerciales no son las mismas. El sistema financiero peruano ha desarrollado un nuevo concepto para que las EAFC puedan seguir aumentando su participación a través de mejorar el bienestar de los

peruanos, mediante la inclusión financiera, la cual forma parte importante en la agenda de los gobiernos en todo el mundo. Según Graham (2013) indicó que en el Perú en ese año existió un 20% de las personas que tiene una cuenta en el sistema financiero formal, formando parte del 90% de toda la población que contemplan a los países en vías de desarrollo. Es en este escenario de inclusión financiera, las EAFC se convierten en una alternativa viable de financiamiento para las personas con un manejo adecuado de sus condiciones financieras.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

En relación a la estabilidad económica y sofisticación del mercado financiero, el Perú mejoró en competitividad del puesto 69 al puesto 67, esto comparado con el año 2015. Este análisis de competitividad le permitió al Perú saber, las principales mejoras y deficiencias que ha tenido dentro de los 12 índices de competitividad que analiza este reporte como son: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, (d) salud y educación primaria, (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia de mercado de bienes (g) eficiencia del mercado laboral, (h) sofisticación del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño de mercado, (k) sofisticación empresarial y finalmente (l) innovación. El Perú ha alcanzado importantes mejoras a nivel de competitividad y los índices que más ventaja han tenido sobre las demás son: instituciones y sofisticación del mercado financiero, los cuales han posicionado al Perú en un lugar expectante dentro de los países de la región, solo superado por países como Chile y Colombia (“Perú asciende dos puestos en,” 2016).

El crecimiento del índice de competitividad a nivel financiero, específicamente, sofisticación financiera, se debe a dos elementos importantes que se considera puedan convertirse en puntos principales para el desarrollo de las EAFC, estos elementos son: (a) financiamiento a través del mercado de valores y (b) facilidad de acceso al financiamiento. La facilidad de acceso al financiamiento es una variable importante para las EAFC, así como para el sistema financiero Bancario y no Bancario. Según la Organización de Cooperación y

Desarrollo Económico [OCDE], todavía existen brechas muy importantes que se deben de tener en cuenta para plantear estrategias de recuperación de estos indicadores como son: (a) infraestructura, (b) preparación tecnológica, (c) innovación, (d) instituciones, (e) educación superior; y (f) sofisticación empresarial, países como Chile, Colombia y México todavía le llevan al Perú una ventaja importante en estos indicadores.

Las ventajas que el Perú tiene para avanzar y mejorar los índices de competitividad es la estabilidad macroeconómica. También una fortaleza que tiene el Perú a nivel de competitividad es la eficiencia del mercado de bienes, es decir la capacidad de posicionar de manera eficiente y correcta el mix de bienes y servicios, sin esperar una mayor intervención del Estado. Finalmente se considera que es una fortaleza importante que debe aprovechar el Perú para elevar sus índices de competitividad es la sofisticación financiera. Paul Smith, presidente y CEO de CFA Institute manifestó que el Perú tiene una capacidad importante para que pueda influir en el sistema financiero de América Latina a través del mayor interés que se tiene de contar con las certificaciones CFA que ayuden a mejorar los niveles de productividad, reflejándose en mayor empleo y producción (“Perú puede convertirse en líder en sofisticación del mercado de capitales,” 2016). Para analizar el rol de las EAFC dentro del análisis del sistema competitivo del Perú se analizará los cuatro atributos según Porter (2009): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores relacionados y de apoyo, (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresa, todos estos atributos son los que crean el ambiente donde las empresas aprenden a competir.

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Del análisis realizado se ha podido extraer las muchas ventajas que tiene el Perú a nivel geográfico, social, político y con una buena señal de avance a nivel demográfico. Las condiciones favorables a nivel geográfico hacen del Perú un lugar atractivo para la inversión y crecimiento sostenible a nivel de infraestructura, bienes y servicios. El Perú a nivel político

presenta un escenario confiable y democrático, con un total respeto por la propiedad privada y la libre competencia; se tiene organismos autónomos de supervisión como por ejemplo INDECOPI, OSIPTEL, SMV, SBS, entre otros; quienes son los encargados de supervisar y hacer cumplir lo estipulado en la ley como en las normas respetando las buenas prácticas. El Perú en los últimos años, por las condiciones favorables y estabilidad económica, ha tenido mucha inversión extranjera, la cual ha sido beneficiosa para aumentar los indicadores del PEA y proyectando en los años siguientes un crecimiento sostenible de la población económicamente activa como aminorando los índices de pobreza.

Es importante mencionar que en los últimos años el Perú se ha convertido en un país con una amplia disponibilidad de recursos para el mundo a nivel de insumos, más a nivel del sector agrícola y minero, como por ejemplo: (a) arándanos; y (b) metales, zinc y cobre. Otro factor importante es el crecimiento a nivel de competitividad, que ha traído básicamente la inversión privada, la cual ha sido muy importante para mejorar el nivel educativo, empresarial y buenas prácticas. Infraestructura es un factor que en los últimos años ha sido la principal preocupación, concluyendo proyectos importantes como la Línea del Metro I, comenzando el proyecto de la Línea del Metro II, aeropuertos y con el objetivo puesto en la implementación de los Juegos Panamericanos.

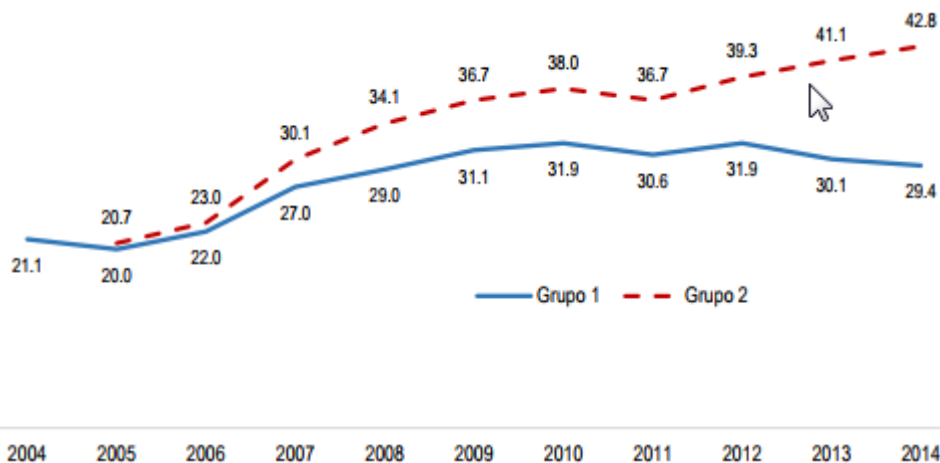
El Perú ocupó en el año 2011, a nivel mundial, el primer puesto en el ranking de sostenibilidad pesquera de acuerdo a la lista hecha por Universidad de Columbia Británica (“El Perú ocupa el primer puesto,” 2011). En la actualidad tanto en los minerales, donde ocupamos el tercer lugar en producción de cobre y zinc así también como en pesca, donde el Perú ha avanzado a nivel tecnológico y de gestión; todavía no es suficiente por el déficit tecnológico, a nivel de industrialización y se considera que son asuntos por mejorar, de modo que no solo se exporte materia prima sino el producto terminado (“El Perú ocupa el primer puesto,”2011).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con D' Alessio (2015) comentó que existen tres atributos de la demanda que son significativos: la composición o naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de la demanda interna y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros. La demanda local es sofisticada debido al crecimiento económico, globalización y coyunturas medio ambientales, los cuales han permitido que los consumidores tengan y dispongan de mayor información y conocimiento al momento de realizar un consumo.

A partir de los años 2009 hasta el 2014 el Perú ha tenido una importante penetración de colocaciones de créditos y depósitos, teniendo una mejora de crecimiento de 5.8 puntos a 9.8 puntos y porcentualmente de 37% a 37.8% respecto del PBI en el último año en el 2014. Pero aun este crecimiento fue muy inferior comparado con el crecimiento que tuvieron países dentro de la región. Por ejemplo por cada 100 mil personas, el crecimiento del 2009 al 2014, fue de 99 a 362 puntos de atención, como consecuencia del aumento de agentes y cajeros automáticos. Solo en el año 2014 por cada 100 mil habitantes la cantidad de agentes o cajeros automáticos aumentó en 56 puntos, por debajo de países como Brasil con 129 puntos, Argentina y Chile con 56.6 puntos.

Es importante saber que en el año 2014 los puntos de atención crecieron en algunos departamentos como Arequipa 544 puntos y Lima 398 puntos y donde menos aumento fue en Huancavelica con 72 puntos, Puno 80 puntos y Loreto 81 puntos. También el año 2014 fue el quiebre del aumento que tuvo la oferta financiera en el Perú que creció en un 45% 2009 (Alfageme & Ramírez, 2016). Si bien es cierto que todavía en el Perú no se cuenta con una estadística muy exacta de cuantas personas utilizan los servicios financieros en su día a día. La siguiente Figura 10 muestra la evolución de los hogares que utilizan productos financieros.



*Figura 10.* Evolución de los hogares que utilizan productos financieros (en porcentajes). Adaptado de “Acceso a servicios financieros de los hogares en el Perú,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2016/documento-de-trabajo-15-2016.pdf>).

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Los impactos externos con respecto a precios del productor vulneran las proyecciones de crecimiento, así también son afectados por desaceleración de China, la política monetaria de los Estados Unidos, volatilidad de los mercados de capital, entre otros como el fenómeno de El Niño que es un riesgo natural al cual la economía también está expuesta. Por lo tanto se requiere de reformas estructurales y fiscales para que pueda reducir la informalidad, mejorar la eficiencia de los servicios públicos y se incremente la productividad (Banco Mundial, 2017).

El 2016 ha sido un año cargado de desafíos para la Banca peruana. El bajo crecimiento de la economía local, sumado a las condiciones externas adversas en el resto del mundo, afectaron el ritmo de expansión de los créditos. Una situación que llevó a que el nivel de la morosidad se eleve paulatinamente. A pesar de que el contexto no era el más favorable, la profundización de los servicios financieros continuó aumentando, abriendo la posibilidad para que más peruanos tengan acceso al sistema financiero formal.

Además, la adecuada regulación y supervisión de las autoridades competentes aunada a las políticas prudenciales aplicadas por las entidades financieras han permitido que el

sistema en su conjunto cumpla con holgura los requisitos de capital y liquidez exigidos por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), manteniendo así su fortaleza y solidez. La cartera de créditos totales ha crecido continuamente en los últimos 15 años, incluso en la turbulenta época de la crisis financiera mundial del 2008-2009.

El año que acaba de terminar no ha sido la excepción pero se dieron algunas particularidades que bien vale la pena señalarlas. Para empezar, de acuerdo a cifras disponibles a noviembre del 2016, el portafolio crediticio registró un saldo de S/ 235,109 millones y alcanzó un incremento de 3.62% a tasa anual. La principal razón detrás de dicho comportamiento responde al débil desempeño de la demanda interna, y con ello los sectores económicos no primarios como construcción, comercio, industria no primaria, entre otros, los cuales son los principales demandantes de financiamiento Bancario en el país. Si bien el PBI nacional registró el 2016 un mayor crecimiento en comparación con el 2015, el desempeño del sector minero ha sido la variable que dinamizó la economía peruana. Mientras que otros sectores como la manufactura, construcción o comercio no han despegado al mismo ritmo, golpeando significativamente a la demanda interna.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Según Porter (2009), “el tercer determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos” (p. 242).

El Perú tiene un limitado número de proveedores e industrias de apoyo que permitan una certificación óptima a nivel internacional. Por ejemplo, todos los automóviles y servicios electrónicos son importados. Existen *cluster* en desarrollo lo cual se puede considerar en etapa de nacimiento debido a que existen reducidos esfuerzos por interrelacionarse y la poca colaboración entre el gobierno y el sector privado.

Desarrollo, capacitación y búsqueda de nuevas sinergias pueden optimizar todo el proceso para el desarrollo de este nuevo segmento de mercado. En una etapa de lanzamiento

se debe tener especificaciones claras y contar con los recursos que puedan impactar de manera directa y positiva al nuevo mercado que será implementado como alternativa de mejora. El apoyo del gobierno es muy importante en este desarrollo.

### 3.2.5. Influencia del análisis en las EAFC

En este análisis del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se da la oportunidad de brindar un mercado alternativo eficiente, priorizando la necesidad del cliente y otorgando productos y servicios. El desarrollo generará una centralización incluso de este tipo de empresas, la cual se ejecutará de manera alterna. Según el análisis realizado del diamante de Porter (ver Figura 11), se ha considerado las siguientes oportunidades que van a impactar de manera positiva al desarrollo del plan estratégico del SE AFC.

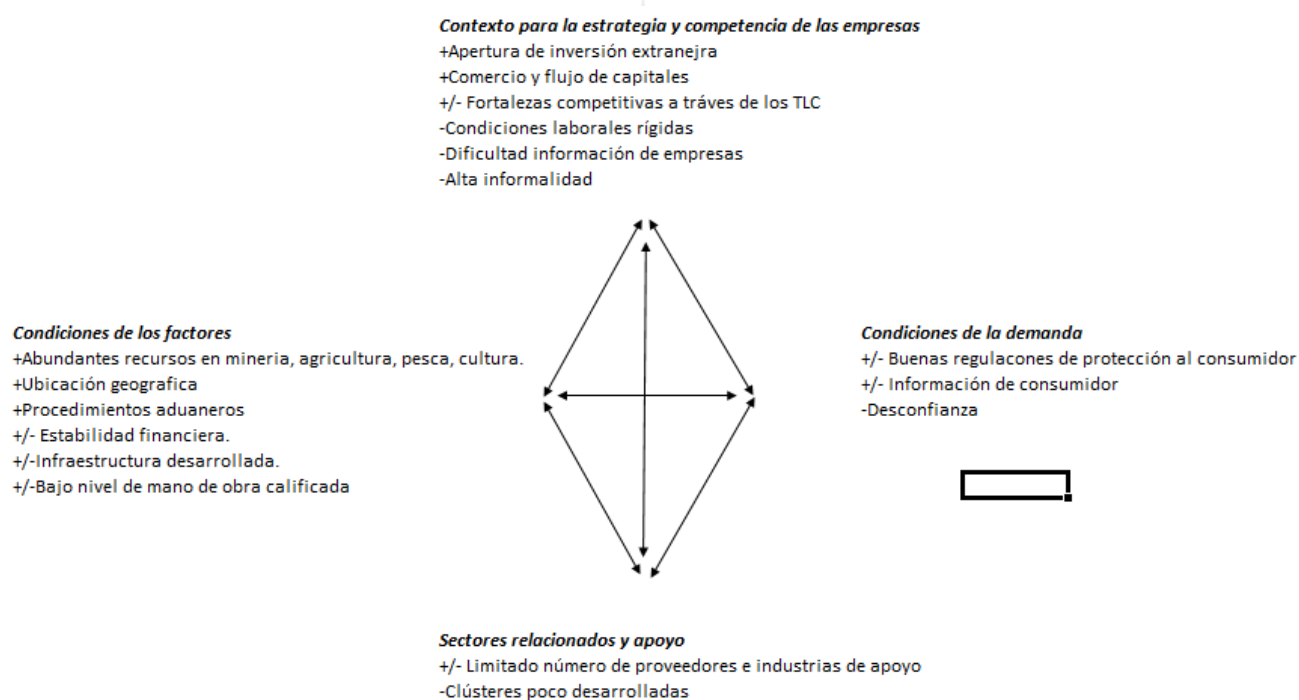


Figura 11. Detalle del diamante de Porter aplicado al Perú.

Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p.109), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las abundancias de recursos naturales permiten a que el país se desarrolle y por lo tanto se generen necesidades que las empresas puedan abastecer de manera sostenible en el futuro. La estabilidad financiera ayuda positivamente a las EAFC ya que esto genera un

crecimiento de la economía, y permite crear expectativas y necesidades de productos y servicios.

Las condiciones de demanda ofrecen oportunidades para que las EAFC creen productos y servicios de calidad, que es lo que más valora el cliente. Las empresas no necesitan mano de obra especializada debido a que no tenemos un mercado que desarrolle tecnología, es decir el Perú es un país en vías de desarrollo. Se tiene que desarrollar proveedores que permitan ofrecer una diversidad de productos y servicios con precios competitivos.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

El PESTE está relacionado con un análisis del entorno de las EAFC y sus diferentes formas de impactar directa o indirectamente la competitividad de las empresas administradoras de fondos colectivos, siguiendo el proceso estratégico se ha realizado un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y también competitivas (D'Alessio, 2015). La evaluación surge del entorno externo incluyendo y considerando puntos a favor y en contra entre otros aspectos para las EAFC.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

La estabilidad política y económica son factores claves para que un país en líneas generales sea interesante para los inversionistas. Perú es un país democrático y soberano, miembro de la ONU, dirigido por un gobierno, a través del Presidente de la Republica), un Poder Legislativo, representado por el Congreso de la Republica y Parlamento Andino, con renovación cada cinco años.

El Perú ha recibido calificación de riesgo soberano por parte de Moody's y Standard & Poor's, y está considerado en algunos ratings de riesgo país como los elaborados por Euromoney, ICRG e Institutional Investor, entre otros, actualmente el Perú cuenta con una calificación crediticia de A3 (MEF, 2017). En la Tabla 12 se muestra la calificación de riesgo

país nivel de países Latinoamericanos, donde Perú mantiene ventaja, se destaca la estabilidad macroeconómica, manejo responsable de las cuentas fiscales y trayectoria estable de la deuda pública, así como resiliencia para enfrentar diversos choques temporales.

Tabla 12

*Deuda a Largo Plazo en Moneda Extranjera*

	Moody's	S&P	Fitch	DBRS	NICE
Argentina	B3	B	B	B	B-
Bolivia	Ba3	BB	BB-		
Brasil	Ba2	BB	BB-	BB	BB+
Chile	Aa3	A+	A	Disc.	
Colombia	Baa2	BBB	BBB	BBB	
Costa Rica	Ba2	BB-	BB		
Ecuador	B3	B-	B		
El Salvador	Caa1	CC	CCC		
México	A3	BBB+	BBB+	BBB (H)	BBB+
Panamá	Baa2	BBB	BBB		
Paraguay	Ba1	BB	BB		
Perú	A3	BBB+	BBB+	Disc.	BBB+
Uruguay	Baa2	BBB	BBB-	BBB (L)	
Venezuela	Caa3	CCC-	CCC		

*Nota.* Tomado de "Principales Calificaciones de Riesgo Soberano," por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>).

La economía peruana se vio impactada por la situación de la economía internacional, sin embargo, el Perú cuenta con sólidos fundamentos macroeconómicos para enfrentar el proceso de ajuste al "nuevo equilibrio internacional". El Perú cuenta con reservas internacionales que representan el 32% del PBI, una deuda pública externa que representa el 11.1% del PBI, un Fondo de Estabilización Fiscal que asciende al 4.1% del PBI y la calificación soberana otorgada por Moody's es de A3, entre otros aspectos (MEF, 2017). Por otro lado, el Perú es un país marcado en la actualidad por un gobierno estable. Un punto a tener muy en cuenta ya que las obligaciones que deben cumplir las empresas a nivel nacional son, por ejemplo, la formalización tributaria, leyes de autorregulación y apertura de capitales internacionales.

Actualmente gobierna el Partido Peruanos por el Cambio del Sr. Pedro Pablo Kuczinsky, con una política enfocada a reducir el desempleo y aumentar la creación de empresas, lo cual representa un apoyo para los emprendedores. En el Perú el empleo en Lima

Metropolitana se desacelera, con caída del empleo adecuado por primera vez desde 2005, existe también un déficit público que se ampliara temporalmente debido al esfuerzo de reconstrucción, sin que ello amenace la sostenibilidad fiscal (ver Figura 12 y Figura 13).

La informalidad en el Perú es un factor determinante, sin embargo se viene desarrollando proyectos para mitigarlo con recursos y apoyo del gobierno. En otros países del continente la informalidad se combate con políticas fiscales y económicas por parte del gobierno. Actualmente en el Perú, el 56.4% de los trabajadores asalariados del sector privado son informales, la ejecución del Cuadrante Inspectivo promoverá no sólo la actuación multisectorial e intergubernamental en un espacio específico, sino también la del sector

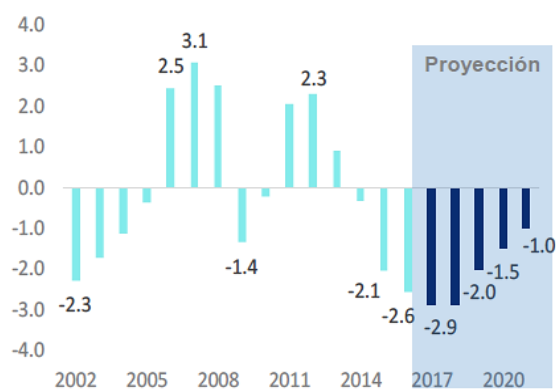


Figura 12. Resultado fiscal (% del PIB).

Adaptado de “Situación Perú, Segundo Trimestre 2017,” por BBVA Research (<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/04/cap04.pdf>).

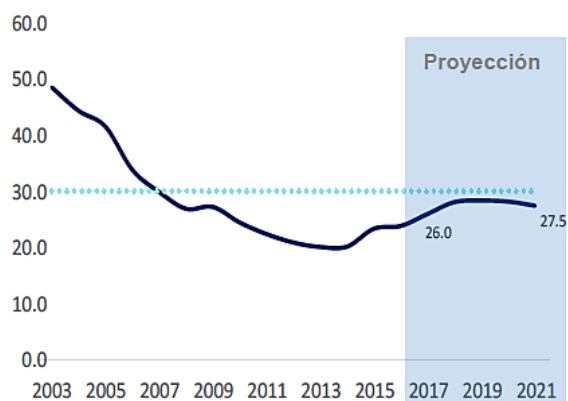


Figura 13. Deuda pública (% del PIB).

Adaptado de “Situación Perú, Segundo Trimestre 2017,” por BBVA Research (<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/04/cap04.pdf>).

privado y sociedad civil, logrando una reducción de las altas tasas de informalidad laboral en el micro territorio, y se reduzcan efectiva y sosteniblemente en el tiempo (SUNAFIL, 2017).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el Perú se puede identificar cinco puntos principales que enfocan la situación real del país frente a sus competidores: (a) el crecimiento mundial el cual continúa aumentando, y el cual gira también según cómo se va dando la política norteamericana, (b) la actividad económica, la cual ha sido recortada en base a la proyección de crecimiento 2017 de 3.5% a 2.5%; (c) el tipo de cambio, la depreciación de la moneda del nuevo sol por la reducción de diferencial de tasas en soles versus las tasas en dólares, (d) la inflación, la cual se acelera esporádicamente por impactos de la oferta, (e) la política monetaria del BCR, los cuales proyectan recortes en lo que queda del 2017. A pesar de la tendencia al alza del mercado, América Latina crece en menor medida que América del Norte o la zona Euro, asimismo se puede identificar que existe un crecimiento de mercado a nivel mundial (ver Figura 14).



Fuente: BBVA Research. Latinoamérica incluye: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela

7

*Figura 14.* Revisión al alza del crecimiento mundial.  
Adaptado de " Situación Perú," por BBVA Research, 2017a  
(<https://www.bbva.com/public-compuesta/situacion-peru-segundo-trimestre-2017/>).

En el Perú se identifica el crecimiento del PBI por el lado sectorial y por el lado del gasto (ver Tabla 13 y Tabla 14). Se estima que en el Perú la demanda interna, que muestra el nivel de adquisiciones de bienes y servicios en un país, se duplique su crecimiento este año y en el 2018, ante el mayor dinamismo previsto para el consumo y la inversión (pública y privada) (BCR, 2017). En el Perú los riesgos sobre las previsiones de crecimiento están basados sobre factores externos como la desaceleración, se puede identificar a China como la economía más marcada en este aspecto, la incertidumbre por las políticas del nuevo gobierno de Trump. Asimismo factores locales como retrasos y lentitud en ejecución de obras de infraestructura; el hecho de que no se recupere la confianza y por último que el gasto público del país no logre ejecutarse. En el mercado financiero en lo que va del año los indicadores de riesgo se moderan, los rendimientos de los bonos soberanos disminuyen, así también la moneda peruana del nuevo sol ha mostrado una ligera tendencia a apreciarse.

Tabla 13

*PIB por el Lado Sectorial (var. % interanual)*

	2016	2017
Agropecuario	1.8	2.0
Pesca	-10.1	17.0
Minería e hidrocarburos	16.3	4.2
Minería metálica	21.2	4.1
Hidrocarburos	-5.4	4.8
Manufactura	-1.6	0.1
Electricidad y agua	7.3	4.0
Construcción	-3.1	0.8
Comercio	1.8	0.9
Otros servicios	4.3	3.2
PIB Global	3.9	2.5
PIB primario	9.8	3.9
PIB no primario	2.4	2.0

*Nota.* Adaptado de " Situación Perú," por BBVA Research, 2017a (<https://www.bbvarresearch.com/public-compuesta/situacion-peru-segundo-trimestre-2017/>).

Tabla 14

*PIB por el Lado del Gasto (var. % interanual)*

	2016	2017
1. Demanda interna	0.9	2.1
a. Consumo privado	3.4	2.7
b. Consumo público	-0.5	5.4
c. Inversión bruta interna	-4.9	-1.4
Inversión bruta fija	-5.0	0.4
- Privada	-6.1	-1.5
- Publica	-0.5	8
2. Exportaciones	9.7	2.2
3. PIB	3.9	2.5
4. Importaciones	-2.3	0.5
Contribución al crecimiento (pp)		
Gasto privado	1.0	1.4
Gasto público	-0.1	1.0

*Nota.* Adaptado de " Situación Perú," por BBVA Research, 2017a (<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-segundo-trimestre-2017/>).

En el Perú luego de varios años de crecimiento del consumo privado con tasas del 6% anual, se están mostrando tasas más moderadas del 3.5%. En el caso del gasto del hogar, hay una desaceleración en la capacidad de la generación de ingresos de las familias, las masas salariales se han visto afectas por el crecimiento del empleo (¿Cómo está creciendo el consumo privado en el Perú?, 2017). El consumo privado es uno de los principales factores del país para dinamizar la economía, el Perú es considerado como uno de los principales países de la región y uno de los países con mejores expectativas de crecimiento a nivel micro y macro económico.

Cabe resaltar que las cuentas fiscales del Perú son muy sólidas, pues en el 2016 el país registró un déficit fiscal de 2.6% del PBI, por debajo de la mediana de las cuentas fiscales de las naciones de la Alianza del Pacífico, las cuales representan el 2.8% del PBI. Se estima un crecimiento de la economía peruana del 3% para este año y mantendrá su liderazgo en la región, a pesar de enfrentar el impacto de El Niño Costero y la paralización de obras vinculadas a empresas brasileñas, según el Informe de Actualización de Proyecciones

Macroeconómicas del MEF (Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI, 2017).

El Perú y su desempeño ha sido un factor importante para que el país sea sede de eventos importantes como la APEC, reuniones del Grupo del Banco Mundial y del FMI. Nuestro país se ubica en el puesto 67 respecto a niveles de competitividad, así mismo el Perú mantiene una posición ventajosa respecto de sus países vecinos en Sudamérica se encuentra sólo por detrás de Chile y Colombia.

Uno de los enfoques que más ha ayudado a las entidades financieras a mejorar sus índices de rentabilidad a través de la captación de clientes ha sido la gestión estratégica del talento, la cual ha creado un marco estructural que ayude a crear capacidades que diferencian una organización de otra a través de tres dimensiones relacionadas como son: (a) traducir la estrategia del negocio en una estrategia del talento, (b) desarrollar y retener el talento y (c) mantener el desempeño del talento continuamente alineado con las necesidades y estrategias del negocio. Es por ello que las entidades financieras Bancarias han desarrollado un área comercial talentosa, representado por su fuerza de ventas y asesores, quienes han pasado por una transformación de competencias, las cuales les ha llevado a tener más responsabilidad y a asumir mayores riesgos dentro de sus funciones, este personal ha resultado clave para transformar un nuevo enfoque del equipo comercial a través de la fuerza de ventas con la capacidad de ejecutar adecuadamente la estrategia que tiene el negocio (Centro de Alto Rendimiento de Accentur [CAR] , 2015).

El sistema financiero no Bancario, conformado por las CMAC, CRAC y EDPYME, no cuentan con una estructura del talento, cuya estructura comercial está enfocada solo a la captación, es así que las CMAC realizan la captación de clientes a través de su fuerza de ventas, no especializada, es decir ofrecen todos sus productos a un mismo cliente, y atención directa al público, quienes realizan la misma operación de captación, las CRAC y las

EDPYME, realizan la captación de clientes a través de su fuerza de ventas, la cual, una parte importante de esta, se encuentra tercerizada. Por lo tanto este escenario se vuelve un punto importante para las EAFC quienes tienen una estructura del talento en la fuerza de ventas y que están alineados con la necesidad y estrategia del negocio.

Según el Bank for International Settlements (2013) elaboró un marco regulatorio internacional para bancos (Basilea III), el cual está constituido por un conjunto integral de reformas que buscan fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sistema Bancario y también de las microfinanzas peruanas. Es en ese sentido que el acuerdo estableció reforzar el patrimonio de cada uno ante posibles contracciones económicas que el país tenga que afrontar en el futuro, en tal sentido este acuerdo que empezó el año 2015, ha sido tomado por las empresas Bancarias y no Bancarias como las CMAC, CRAC y EDPYME, para su total cumplimiento y protección ante posibles desastres económicos, como lo ocurrido en Estados Unidos y Europa. Es por ello que las instituciones financieras y microfinancieras, basándose en el acuerdo de Basilea III han creado políticas de protección de la gestión del riesgo, una de esas políticas es la morosidad.

Según la Medina, Palacios y Pintado (2012) definieron tres indicadores que ayudaron a cuantificar el índice de morosidad en una cartera de mayor riesgo, estos indicadores fueron: (a) cartera atrasada, las cuales son las colocaciones vencidas y aquellos que están en cobranza judicial (b) cartera de alto riesgo, incluye las colocaciones vencidas, cobranza judicial, refinanciadas y reestructuradas y (c) cartera pesada, las cuales contienen la cartera dudosa, deficiente y pérdidas. Es importante entender que para el sistema microfinanciero estos índices están en función de los días de morosidad. Esto sucede también para las EAFC, las cuales solicitan algunas garantías que les permitan tener indicadores de morosidad menores al sector financiero no Bancario. Según la SMV (2016) indicó que las EAFC deben presentar

las siguientes garantías que les permita cubrir su incumplimiento ante la SMV, estas son: (a) garantía por morosidad de los asociados, y (b) garantía por montos transferidos.

En el año 2016 la economía tuvo un crecimiento de 3.6% según información del INEI, pero para el sector automotriz el año 2016 representó una desaceleración similar a los dos años anteriores, Lima registro la mayor cantidad de ventas de autos, representando un 67.2% del total. La siguiente Tabla 15 muestra las ventas de vehículos nuevos vendidos en los tres últimos años.

Tabla 15

*Evolución de Ventas de Vehículos Nuevos 2016*

Marcas	Unidades Vendidas			Variación %	
	2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016
TOYOTA	32,730	29,810	28,690	-8.9	-3.8
HYUNDAI	25,494	23,698	25,662	-7.0	8.3
KIA	25,102	22,857	21,961	-8.9	-3.9
NISSAN	13,046	12,991	12,450	-0.4	-4.2
CHEVROLET	14,011	10,919	10,359	-22.1	-5.1
SUZUKI	8,978	9,216	8,721	2.7	-5.4
MITSUBISHI	4,957	4,681	5,005	-5.6	6.9
MAZDA	4,020	4,311	4,737	7.2	9.9
RENAULT	4,171	3,721	4,543	-10.8	22.1
VOLKSWAGEN	4,522	4,674	4,451	3.4	-4.8
OTROS	50,050	45,625	45,881	-8.8	0.6
TOTAL	187,081	172,503	172,460	-7.8	0.0

*Nota.* Adaptado de "Memoria anual 2016 Pandero SA," por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2017b (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202016.pdf>).

Respecto al sector construcción se puede indicar que, en junio el sector creció en 3,5% interanual tras nueve meses de resultados negativos, básicamente por el avance del consumo interno de cemento que fue de 3,5% interanual y el avance físico de obras, con el 3,7% interanual. El crecimiento fue favorecido por el incremento en la inversión de obras privadas, en especial en los rubros minero e inmobiliario; y por la mayor ejecución de obras públicas de los gobiernos nacionales y locales, tras dos meses de resultados negativos consecutivos (BCRP, 2017b). En la primera mitad del año, se observó un mal desempeño del sector construcción, al caer en 4,1% respecto al periodo 2017. No obstante, se tienen mejores expectativas para el segundo semestre debido al mayor dinamismo de la inversión pública a

partir de agosto, por las mayores transferencias a los pliegos del gobierno nacional y los gobiernos subnacionales que van directamente al gasto en infraestructura (BCRP, 2017b).

El 2017 en un escenario optimista el sector construcción se estima recuperar y crecer 4%, justificado por el crecimiento del avance físico de obras que ha sido de 5%, por la rápida expansión del gasto público por obras de reconstrucción y rehabilitación de infraestructura pública y privada afectada por El Niño Costero. Así como por la desaceleración en la caída de la inversión privada debido a la mayor ejecución de la inversión en algunos proyectos de infraestructura, como la Línea 2 del Metro de Lima (BCRP, 2017b). El crecimiento del sector construcción permitirá a las EAFC poder generar alianzas que le permitan maximizar sus beneficios respecto al mercado que ya tienen posicionados (ver Tabla 16).

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017b) comentó que empezó a aplicar una política de flexibilización desde junio 2013. Es así que la tasa de encaje se ubicó en 10.5% al cierre de setiembre 2016, lo que le ha permitido liberar recursos por más de S/. 10.60 MM. Otra medida, de política monetaria expansiva tiene que ver con la tasa de referencia, la cual pasó de registrar 4.25% en setiembre 2016 a 3.50% en setiembre 2017, ocasionando una disminución de las tasas activas debido al menor costo de los préstamos entre los bancos, lo que se busca con estas medidas es evitar una contracción de las fuentes de fondeo de los bancos y abaratar el costo de los créditos, que permitan dinamizar la demanda interna y contrarrestar el menor crecimiento económico que viene experimentando la economía.

El sistema Bancario por segmento de crédito evoluciona su participación con los principales participes repartieron su cartera en créditos a corporaciones con el 21.06%, grandes empresas con el 19.71% y medianas empresas 19.84%, lo que ascendió a 60.61% sobre el total de las colocaciones a setiembre 2014. En términos de posición competitiva no ha habido variaciones los dos últimos años. (PCR, 2014).

El sector microfinanciero está formado por 44 entidades especializadas en el otorgamiento de créditos a microempresas y pequeñas empresas, las cuales son: (a) las Cajas Municipales (CMACs), (b) las Cajas Rurales (CRACs), y (c) las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpymes), las cuales atienden y enfocan sus productos y servicios en clientes finales previa evaluación crediticia a diferencia de las empresas administradoras de fondos colectivos quienes conforman una administración colectiva para administrar el dinero de sus asociados para la entrega de un producto final. Se puede observar en la Tabla 17, Tabla 18, Tabla 19 y Tabla 20 cómo se detallan las tasas de interés en el sistema microfinanciero, CMAC, CRAC, EDPYMES y el Sistema Bancario.

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

En el Perú el entorno es cada vez más exigente, veloz y demandante los peruanos valoran el poder invertir tiempo de calidad con la familia, de hecho más del 90 % considera que este es uno de los aspectos más importantes de la vida. La educación, por su parte, es otro aspecto altamente valorado por los peruanos. Poder alcanzar un grado más alto de estudios es muy importante para ellos, tal es así que el 66 % considera que la educación secundaria no es suficiente. La alta estimación que tiene hoy la educación está directamente asociada con la aspiración laboral: ocho de cada 10 personas en Perú piensan que obtendrá mejores oportunidades de empleo con un nivel de educación más alto. El ingreso per cápita en el Perú muestra un crecimiento sostenible los últimos diez años. En el año 2016 el ingreso mensual real promedio per cápita alcanzó los 947 soles, lo que significó un aumento de 3.2% en comparación al nivel obtenido en el 2015 (918 soles), el 2015 alcanzó un aumento de 0.3% respecto del año 2014 (915 soles). El ingreso mensual real promedio per cápita del año 2016 (947 soles) respecto al año 2007 (742 soles) significó un aumento de 27.6%, el desarrollo económico del Perú debe mantenerse adoptando políticas que ayuden a mantener los ingresos sostenibles y calidad de vida de sus ciudadanos (INEI, 2016).

Tabla 16

*Informe Sector Construcción 2017*

	Anual				Trimestral						Mensual						
	2014	2015	2016	2017	II.16	III.2016	IV.2016	I.17	II.17	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17
VAB	31.789	29.959	29.015	28.899	6.797	7.21	8.538	6.128	6.599	3.676	1.885	2.025	2.218	2.15	2.182	2.266	2.355
Construcción (Millones de s/)																	
VAB	1.8	-5.8	-3.2	-0.4	1	-3.6	-9.2	-5.3	-2.9	-4.2	-5.3	-6.9	-3.8	-8	-3.9	3.5	1.3
Construcción (var. %)																	
Consumo interno de Cemento (var. %)	2.4	-2	-2.6	-1.7	0.8	-5	7.1	-5.6	-2.5	-4.8	-6.5	-4.5	-5.7	-8.8	-1.9	3.5	2.1
Precios de materiales de construcción (var. %)	1.8	3.8	3.1	3	3.1	3.4	2.9	2.2	1.2	0.4	1	-0.4	0.1	-0.3	0.2	0.1	0.1
Créditos en el sector (Millones de US\$)	1.631	1.578	1.498	1.528	1.498	1.514	1.535	1.509	1.503	1.535	1.515	1.538	1.509	1.532	1.533	1.503	1.539
% de las colocaciones totales	3.8	3.5	3.3	2.9	3.3	3.3	3.4	3.2	3.2	3.4	3.3	3.3	3.2	3.3	3.3	3.2	3.2
Créditos hipotecarios para vivienda (Millones de US\$)	11.09	10.94	11.33	11.75	11.44	11.419	11.339	11.89	12.09	11.33	11.49	11.81	11.89	11.98	11.99	12.09	12.19
<i>1/. Proyectado agosto</i>																	
<i>2/. Estimado</i>																	
<i>3/. A precios constantes (Año base 2007)</i>																	
<i>4/. Saldos a fin de periodo</i>																	

Nota. Adaptado de "Perspectivas del Mercado Financiero," por Banco Continental (BBVA), 2017

Tabla 17

*Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Municipales*

Tasa Anual (%)	CMAC Arequipa	CMAC Cusco	CMAC del Santa	CMAC Huancayo	CMA C Ica	CMAC Maynas	CMAC Paita	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Tacna	CMAC Trujillo	CMCP Lima	Promedio
Consumo	28.02	28.28	38.61	31.51	31.02	25.36	36.83	44.58	32.74	19.93	26.57	74.12	32.68
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	13.50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.50
Préstamos no Revolventes para automóviles	18.89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18.89
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	34.83	36.44	46.81	40.78	33.01	32.00	50.20	46.91	22.30	32.36	38.40	108.24	41.66
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	30.74	24.46	36.91	30.67	30.79	22.79	34.40	44.16	38.13	19.30	21.84	18.83	31.06
Créditos pignoratícios	79.75	79.59	141.82	79.59	92.18	154.67	97.80	79.56	90.12	79.59	113.65	115.75	95.38
Hipotecarios	14.39	13.30	-	14.05	13.91	14.39	-	17.32	12.66	13.35	14.45	24.00	14.97
Préstamos hipotecarios para vivienda	14.39	13.30	-	14.05	13.91	14.39	-	17.32	12.66	13.35	14.45	24.00	14.97

*Nota.* Adaptado de “Tasas de Interés Promedio,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017g (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/undefined>).

Tabla 18

*Tasa de Interés Promedio del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito*

Tasa Anual (%)	Raíz	Sipán	Los Andes	Prymera	Incasur	Del Centro	Promedio
Consumo	39.20	41.84	46.34	31.55	27.07	28.19	38.56
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	-	20.00	20.00
Préstamos no Revolventes para automóviles	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	49.54	63.39	50.75	28.76	33.70	36.60	48.82
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	37.91	40.14	45.36	31.81	26.76	27.76	37.31
Créditos pignoratícios	-	-	-	-	-	-	-
Hipotecarios	17.28	-	-	-	-	-	17.28
Préstamos hipotecarios para vivienda	17.28	-	-	-	-	-	17.28

*Nota.* Adaptado de “Tasas de Interés Promedio,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017g (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/undefined>).



Tabla 19

*Tasa de Interés Promedio del Sistema de Edpymes*

Tasa Anual (%)	Credivisión	Acceso Crediticio	Alternativa	Marcimex	Micasita	Inversiones La Cruz	BBVA Consumer	GMG	Santander Consumo	Promedio
Consumo	54.59	17.16	48.34	182.01	-	315.37	13.28	109.09	17.34	67.78
Tarjetas de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos Revolventes	-	-	-	-	-	409.59	-	109.09	-	168.14
Préstamos no Revolventes para automóviles	-	-	-	-	-	-	12.56	-	17.34	14.37
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	58.63	17.06	57.10	193.58	-	73.27	-	-	-	94.01
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	52.24	17.16	40.77	179.69	-	102.88	30.00	-	-	69.93
Créditos pignoraticios	-	-	-	-	-	222.74	-	-	-	222.74
Hipotecarios	-	-	-	-	10.33	-	-	-	-	10.33
Préstamos hipotecarios para vivienda	-	-	-	-	10.33	-	-	-	-	10.33

*Nota.* Adaptado de “Tasas de Interés Promedio,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017g (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/undefined>).

Tabla 20

*Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario*

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Financiero	BIF	Scotiabank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Ripley	Azteca	Cencosud	Promedio
Consumo	47.20	18.52	32.07	44.51	18.78	27.72	46.57	55.58	27.07	69.73	64.02	137.59	79.64	48.49
Tarjetas de Crédito	62.74	23.62	36.86	66.88	30.00	30.62	50.27	-	35.17	69.84	71.83	148.94	79.64	54.67
Préstamos														
Revolventes	17.60	-	-	-	-	-	21.72	-	-	-	-	-	-	17.93
Préstamos no														
Revolventes para														
automóviles	11.03	-	12.68	9.55	11.16	11.18	10.85	-	10.34	10.61	-	-	-	11.70
Préstamos no														
Revolventes para libre														
disponibilidad hasta														
360 días	6.47	16.41	16.13	43.22	16.64	10.70	22.48	67.97	21.50	20.67	46.70	142.43	-	54.40
Préstamos no														
Revolventes para libre														
disponibilidad a más														
de 360 días	16.64	18.49	15.74	37.29	14.90	19.64	22.03	44.70	12.78	14.34	29.30	131.72	-	22.40
Créditos														
pignoraticios	-	66.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	66.05
Hipotecarios	7.57	9.80	8.08	9.69	9.20	8.18	8.24	16.17	8.34	-	-	-	-	8.22
Préstamos														
hipotecarios para														
vivienda	7.57	9.80	8.08	9.69	9.20	8.18	8.24	16.17	8.34	-	-	-	-	8.22

Nota. Adaptado de "Tasas de Interés Promedio," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017g (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/tasa-de-interes-promedio/154/undefined>).

En el Perú la remuneración Mínima Vital (RMV), conocida también como sueldo mínimo, tendrá ahora como monto S/ 850 y entró en vigencia desde el 1 de mayo de este año. La esperanza de vida al nacer se ha incrementado en 15 años en las últimas cuatro décadas y actualmente se vive, en promedio, 74.6 años, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El presupuesto para este sector pasará del 3,5% del PBI a un histórico 3,85% del PBI. El Perú está frente a una de las más grandes revoluciones sociales de nuestra historia: el surgimiento del nuevo peruano, optimista, con mayor autoestima y una identidad en franca formación, y quien ha recuperado la capacidad de soñar.

El nuevo peruano emergente es el fermento del progreso y representa hoy las mayorías, de clases medias (60%-70%), joven (55% entre 18 y 40 años), urbano (80%), informal (75%), y con un profundo sentido de emprendimiento, entendiendo no solo como el anhelo de ser propietario, sino como la capacidad de visionar un proyecto de vida familiar. El problema social actual del Perú actual no es la lucha de clases, es más bien el clamor de esas clases emergentes mayoritarias por ser reconocidas en nuestra sociedad (Guzmán, 2017). Las EAFC tienen una oportunidad de proveer y atender con productos y servicios a un gran segmento no conforme de futuros clientes.

En el Perú el indicador de saldo de créditos concedidos por las empresas Bancarias como porcentaje del Producto Bruto Interno (PBI), ha registrado un comportamiento ascendente en el país desde el 2005, reportando 35.7% al cierre del 2016, cerca de 20 puntos porcentuales por encima de lo reportado a finales del 2004 (16.1%). En cuanto al ratio créditos / PBI para otros países de la región, incluido Perú, se observa que en todos los casos se da una tendencia positiva, y que a pesar del incremento registrado por el país, aún se mantiene por debajo del resto. Así, por ejemplo, al cierre de setiembre 2016, Perú reportó un porcentaje de 36.1%, menor al anotado por Chile con 89.5%, Brasil 50.2% y Colombia 44.5% (ASBANC, 2016).

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Diversos estudios señalan que cada vez más son los peruanos que cuentan con internet móvil y en sus hogares. Si se considera el alcance y posibilidades de esta herramienta tecnológica que ofrece la venta o colocación de productos y/o servicios por Internet algunas de las más importantes son, el ahorro de costos, eliminación de los límites de horarios, comodidad para el comprador y seguridad en el pago.

La brecha digital en el país es un nuevo tipo de exclusión, se trata de la diferencia entre las personas que acceden y aprovechan el internet y en general las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Se subraya que la brecha digital hace referencia tanto al acceso como al aprovechamiento. Es posible que se tenga acceso a este tipo de tecnologías pero que el uso de ellas no sea provechoso o inclusive nulo.

El Índice de Adopción Digital (IAD) muestra un rango de puntaje de cero a uno, donde cero es la mayor brecha digital y uno, la menor. Perú obtiene un índice de 0.51, uno de los niveles más bajos de América Latina en cuanto a la brecha digital, solo superando a Paraguay y Bolivia. En las variables evaluadas, el sector gubernamental muestra una mayor adopción digital con un índice de 0.65, seguido por los ciudadanos con 0.49 y, al final, los negocios con solo 0.39. Se menciona que el 56% de los negocios en Perú cuentan con un *website*, mientras que el acceso a internet en los hogares es de 30%. En América Latina, Uruguay alcanza el mayor puntaje con 0.72, seguido por Chile con 0.70, Brasil con 0.64, Colombia con 0.62, Argentina con 0.60, Panamá con 0.55, Venezuela y Ecuador con 0.54, México con 0.52, Paraguay y Bolivia con 0.48 (“MiBanco, Caja Arequipa y Caja Huancayo lideran,” 2016).

Es importante conocer cómo se encuentra el Perú frente a otros países de América Latina que invierten en este sector. La Figura 15 muestra como el Perú se encuentra frente a otros países. En el Perú no existen datos concretos sobre cuánto se invierte en investigación

	VEN	COL	ARG	CHI	PER
Target / Activos (*)	86%	98%	78%	76%	85%
Digitales / Target (*)	55%	23%	46%	55%	18%
Móviles / Target (*)	23%	17%	17%	34%	10%

*Figura 15.* El Perú frente a otros países latinoamericanos del mismo sector.

Adaptado de " Situación Perú," por BBVA Research, 2017a

(<https://www.bbva.com/public-compuesta/situacion-peru-segundo-trimestre-2017/>).

y desarrollo (I+D), algunas estimaciones señalan que puede estar en 0.12 % del PBI, cifra que está muy por debajo del promedio de la región. Con el nuevo gobierno y sus respectivos incentivos para crear empresa de manera formal e impulsos fiscales se espera oportunidades de crecimiento y desarrollo por los próximos años, con expectativas de seguir evolucionando en este sector, así como otros países de Sudamérica.

La incorporación de tecnología es un factor muy importante para que las empresas sean más eficientes y capaces de lidiar con la competencia, sin embargo, la mayoría de empresas en Latinoamérica no lo ha aprovechado. Muchas de las empresas han empleado algún tipo de tecnología, sin embargo no cuentan con una estrategia que les permita convertirla en rentabilidad futura. Según la consultora Grupo Assa las empresas se encuentran en un índice de 79.18, mientras que el éxito de la adopción de estas estrategias es solo de un índice de 46.56. Una empresa que utiliza la tecnología tiene mayores oportunidades de competir, reducir costos, generar más ingresos e incluso ser más eficientes. La utilización previa de la tecnología empezó a darse en relación al cliente, sin embargo ahora la tendencia va hacia el lado de los procesos o cadena de valor de una empresa (Empresas latinoamericanas no aprovechan la tecnología a favor de sus negocios, según estudio, 2015).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Perú miembro del protocolo de Kioto, forma parte de países involucrados con el desarrollo sostenible en el tiempo, sin afectar los recursos ecológicos de manera que no desencadenen en un mayor impacto ambiental. En el país la contaminación del aire en el hogar es un problema sumamente grave debido al uso de materiales combustibles para cocinar o calentar la vivienda los cuales son ineficientes y dejan humo y partículas residuales en el medio ambiente. El principal contaminante del aire es el monóxido de carbono, cuyos índices más altos se producen a las horas de mayor tránsito vehicular en la capital, especialmente del combustible diésel, cuyas emisiones son más tóxicas que los del polvo natural. El modelo de negocio del país tiende a no generar impactos negativos medioambientales al respecto.

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

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) aplicada a las empresas administradoras de fondos colectivos presenta 10 factores determinantes de éxito, cuyo análisis se muestra en la Tabla 21, en donde se detallaron cinco oportunidades de las cuales se puede aprovechar para tener éxito a través de una visión alineada a la estrategia, así también como cinco amenazas que se deben de neutralizar ya que harán peligrar las oportunidades de negocio presentados, de acuerdo al análisis PESTE, obteniendo un valor de 2.87 que está por encima del promedio que es de 2.5.

### **3.5. EAFC y sus Competidores**

Para poder analizar las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se ha seguido el modelo Porter, el cual está conformado por las cinco fuerzas competitivas: (a) el Poder de negociación de los proveedores, (b) el Poder de negociación de los compradores, (c) las Amenazas de los sustitutos, (d) la Amenaza de los entrantes, y finalmente (e) la Rivalidad de los competidores.

Tabla 21

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Mercado atractivo del sector automotriz y de vivienda.	0.13	3	0.39
2	Aumento sostenible del ingreso per cápita.	0.12	3	0.36
3	Políticas Gubernamentales estables para la creación de las EAFC.	0.11	4	0.44
4	Mayor uso y acceso al financiamiento.	0.10	3	0.30
5	Innovación Tecnológica	0.10	2	0.20
	Subtotal	0.56		1.69
Amenazas				
1	Variación del tipo de cambio.	0.10	3	0.30
2	Disminución de las tasas de interés de las entidades microfinancieras no Bancarias.	0.10	3	0.30
3	Posibilidad de recesión económica.	0.09	2	0.18
4	Creación de nuevas EAFC por parte de la Banca	0.05	2	0.10
5	Pérdida de proveedores inmobiliarios y concesionarios vehiculares.	0.10	3	0.30
	Subtotal	0.44		1.18
	Total	1.00		2.87

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Porter (2013) manifestó que “los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria” (p. 43). El Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos tiene los siguientes proveedores: (a) los concesionarios de vehículos, quienes son los encargados de proveer el vehículo requerido por el asociado, (b) las Inmobiliarias, las cuales están dirigidas, por intermedio de la empresa de fondo colectivo, a personas que buscan casa, departamento, local comercial o terreno, construir, remodelar o ampliar, (c) las Empresas proveedoras de maquinaria pesada, destinadas a los diferentes sectores como minería, industria médica, alimentaria, de producción entre otros.

De acuerdo con los proveedores identificados, se ha determinado que el poder de negociación que tienen los proveedores concesionarios de vehículos es alto, debido a que representan la mayor participación de productos vendidos por las empresas administradoras de fondos colectivos. Asimismo las inmobiliarias tienen un poder de negociación medio alto

debido a que existe un déficit de vivienda propia en el país. En cuanto a las empresas proveedoras de maquinaria pesada, su poder de negociación es bajo, porque su requerimiento es más especializado no masivo. Según lo que se definió por la resolución de CONASEV (1997) respecto a los concesionarios desde sus inicios, explicó que toda EAFC debe de supervisar el buen cumplimiento de los proveedores con sus asociados de acuerdo a: (a) la entrega de los bienes según el plazo fijado en el contrato, (b) el precio del bien no debe ser mayor al del fabricante o distribuidor, (c) que las garantías sean las mismas que las fijadas en una venta convencional y finalmente que (d) se sustituya un bien obsoleto por otro que este actualizado

El acuerdo de las EAFC ha venido en crecimiento debido al alto crecimiento del sector automotriz, principalmente del sector de hombre y mujeres que están entre las edades de 25 a 45 años (Dial, 2015), estos acuerdos tienen como única finalidad el aumento de ventas de las marcas que están dentro de acuerdo como: Hyundai, Euromotors, Derco y finalmente Porsche. Estos nuevos acuerdos entre las EAFC y los proveedores ofrecen mayores beneficios a los clientes, ya que cada concesionario también tiene diferentes modalidades de pago como: (a) pago inicial del 20%, financiamiento del 44% en tres años y una cuota final de 36% del valor del vehículo y (b) 20% de cuota inicial, financiar cuota 40% en dos años y pagar el 40% de cuota final (“Hyundai ofrece dos nuevas modalidades de financiamiento,” 2017). El acuerdo que tienen los proveedores inmobiliarios con las EAFC funciona de la misma manera que con los proveedores vehiculares, este mercado concentra una proyección anual de 20 millones de dólares, el cual representa un mercado importante, impulsado por el déficit habitacional de 1.8 millones de viviendas y por la nueva entrada en vigencia de la nueva ley de AFP, lo cual permitirá que las EAFC e inmobiliarias aumenten sus ventas aproximadamente en un 20% (“Pandero ya forma grupos colectivos para comprar inmuebles,” 2016).

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La metodología propuesta por Porter (1997) para el análisis del poder de negociación de los compradores es también aplicada para encontrar el correspondiente poder en los clientes. Los clientes de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos son personas naturales o jurídicas asociadas en un grupo, quienes someten sus intereses individuales respecto a los intereses del mismo. Para que una persona natural o jurídica pueda ser socio de un fondo colectivo requiere la evaluación crediticia, es decir si posee capacidad de pago, luego de pagar una cuota de inscripción en promedio del 10% del valor del certificado de compra más IGV y la primera cuota total que consta de la cuota capital, de administración y de seguro según sea el caso.

Luego para adquirir la adjudicación del bien o servicio por parte del asociado debe de encontrarse al día con todos sus pagos, además la administradora de los fondos puede solicitar las garantías que cree necesaria para la entrega del bien, si el caso fuera el contrario el asociado estaría sujeto a penalidades o a que se resuelva su contrato. Lo que el cliente paga desde el inicio es la cuota inicial y mensualmente los gastos administrativos que están incluidos en el pago mensual, si bien el asociado puede retirarse en cualquier momento, del dinero invertido solo podrá recuperar la cuota capital, pero tendrá descuentos por penalidades y la devolución será a través de sorteos cada tres meses, en caso de no salir sorteado, tendrá que esperar hasta dos meses después que termine el plazo de vigencia de grupo (Guardia, 2016).

Por lo tanto desde que el cliente se convierte en socio del sistema, en todo el proceso la administradora de fondos tiene el poder de negociación debido al cliente tiene que realizar los pagos que estipulan en el contrato hasta la entrega del bien, y después de éste. Tanto las personas naturales y jurídicas tienen un poder de negociación medio por: (a) no tienen un buen historial crediticio, (b) no tienen la urgencia de comprar un bien o servicio y prefieren pagar y ahorrar los intereses.

### 3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Se encuentra que las CMAC, CRAC y EDPYME pueden quitarnos la cuota de mercado que se desea alcanzar. Empresas como en los dos primeros casos pueden voltear su modelo de negocio de forma más rápida para tratar de quitar parte del sector donde se desempeñan las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos [EAFC] (ver Figura 16).

Los posibles compradores potenciales tienen las siguientes opciones para la adquisición de los siguientes productos: (a) crédito vehicular, (b) fondos colectivos, (c) préstamos de consumo, (d) compra de concesionarios al contado, (e) créditos de concesionarios, (f) compra inteligente (BCP), préstamo auto de segunda del BBVA, (g) mercado libre de vehículos usados. También según lo investigado, el sistema de las EAFC podría presentar futuros sustitutos que afecten la sostenibilidad y estabilidad del sistema, este sistema se denomina: (a) sistema piramidal, los cuales ofrecen grandes ganancias en un corto periodo, teniendo como única finalidad captar el ahorro del público existe un sistema piramidal llamado Pay Diamond, el cual es un sistema de captación de dinero mediante una



Figura 16. IMFs: Ranking según utilidad neta (MM de S/.), dic-15.

Adaptado de " Mibanco, Caja Arequipa y Caja Huancayo lideran ranking de utilidades de microfinancieras," por GanaMás, 2016 (<http://revistaganamas.com.pe/mibanco-caja-arequipa-y-caja-huancayo-lideran-ranking-de-utilidades-de-microfinancieras/>).

invitación, directa o por redes sociales, al público a entregar su dinero, el sistema lo conforman Bitshare, Bit Global Bank, One Coin, Coin Space, MMM Global y Seven Opportunity (Asbanc, 2017a). Estas empresas ofrecen una rentabilidad de 100% mensual. El mercado piramidal representa 100 millones de soles, las cuales no son empresas legalmente constituidas y los medios de pago que utilizan son en efectivo (Alva, 2017). Estas empresas están siendo supervisadas por la SBS por las múltiples denuncias que existen de estafa, pero no deja de ser en el futuro un posible sustituto si dicho sistema se convierte de lo informal a lo formal.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

La regulación de solo seis empresas al momento por la SMV permite que cualquier empresa domiciliada en el país incluso en el extranjero sin barreras de entrada, pueda sumarse a competir en el sector. Dentro de las amenazas de nuevos entrantes podemos destacar el posible ingreso de empresas administradoras de fondos colectivos del extranjero así como nacionales. Según la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [Fepcmac] (2015) indicó que el sistema de las CMAC fueron las que mantuvieron un liderazgo dentro del sistema financiero no Bancario, también quienes acumularon más activos en comparación con sus más cercanos competidores como son las CRAC y EDPYME, no solo han aumentado sus activos sino también a nivel de colocaciones y captaciones. Este sector de las CMAC son los que llevan la delantera con casi S/ 14,156 millones de nuevos soles en depósitos y S/ 14,254 millones de nuevos soles en créditos, por lo tanto dentro de las empresas del sistema no Bancario son las CMAC quienes presentan mayor utilidad en comparación con sus otros competidores.

En cuanto a rentabilidad positiva dentro del sector, las EAFC pueden tener amenazas por las siguientes empresas: (a) las CMAC, con una rentabilidad por encima del 15.37%, (b) las Financieras, con una rentabilidad por encima del 14.76% y Mi Banco, con una

rentabilidad por encima del 13.78%. En la Figura 17, presenta la evolución de las captaciones que ha venido teniendo las CMAC a partir del año 2002 hasta el año 2014.



*Figura 17.* Evolución del saldo y crecimiento de captaciones (MM de nuevos soles). Adaptado de "Memoria 2015," por Fepcmac, 2015 (<http://www.fpcmac.org.pe/memoria2015/>).

### 3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad que se tiene en el sector de las EAFC es alta. El sistema de las EAFC está formado por Pandero S.A es quien tiene la mayor participación de mercado dentro del sector, seguido de la EAFC Maquisistemas SA., sólo entre ellas dos, de las seis existentes hasta el 2016, tienen una participación de mercado de más del 50%, y son quienes a la fecha tienen como objetivo aumentar su participación de mercado dentro del sector y luego poner atención en las empresas que pertenecen al sistema microfinanciero no Bancario como son: CMAC, CRAC y EDPYME, pero enfocándose más en los productos que representan el corazón del negocio de las EAFC como son: (a) automóviles y (b) vivienda.

El sector de las microfinancieras no Bancarias compuesto por las Cajas Municipales, Cajas Rurales y Edpymes en los últimos dos años tuvo una liquidez corriente mayor a uno, cuyo índice indicó la capacidad del sector para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo como consecuencia del ciclo operacional.

En el 2016 el índice de liquidez corriente de las Cajas Municipales fue de 1.12, de las Cajas Rurales 1.11 y de las Edpymes 1.26, lo cual significa que no tienen problemas para cubrir sus obligaciones de corto plazo. En el 2016 el índice de liquidez corriente del sistema de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos fue de 1.32, lo cual significa que no tienen problemas para cubrir sus obligaciones de corto plazo y es superior al sector microfinanciero no Bancario.

El capital de trabajo es la medida utilizada para expresar la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, es decir, mide los recursos de efectivo potenciales del sector para el pago de sus obligaciones corrientes, en el año 2016 las CMAC tuvo S/ 2'221,725 miles de soles, las CRAC S/ 123,187 miles de soles y EDPYMES S/ 347,742 miles de soles (SMV, 2017g) (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Ratios Financieros del Sector Microfinanciero No Bancario*

Ratios	CMAC		CRAC		EDPYMES	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Liquidez Corriente	1.12	1.12	1.11	1.05	1.26	1.21
Capital de Trabajo	S/. 2'221,725	S/ 1'856,422	S/ 123,187	S/ 27,581	S/. 347,742	S/ 342,133
Endeudamiento	86.29%	86.29%	82.67%	84.76%	76.16%	77.67%
Estructura de Capital	6.29	6.29	4.77	5.56	3.19	3.48
ROE	13.51%	13.65%	-2.66%	-18.03%	-0.29%	-0.39%
ROA	1.85%	1.87%	-0.46%	-2.75%	-0.07%	-0.09%

*Nota.* Adaptado de “Información Financiera de Fondos Colectivos,” por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)).

Los gastos administrativos del sector micro financiero no Bancario en el 2016 representaron un porcentaje relevante respecto a los ingresos financieros. Las cajas municipales tuvieron gastos administrativos por S/ 1,676,662 miles de soles que representó el 49.1% respecto a los ingresos financieros (S/ 3,414,581 miles de soles), las cajas rurales tuvieron gastos administrativos por S/ 161,305 miles de soles que representó el 62.6%

respecto a los ingresos financieros (S/ 257,827 miles de soles) y las Edpymes tuvieron gastos administrativos por S/ 269,058 miles de soles que representó el 67.2% respecto a los ingresos financieros (S/ 400,510 miles de soles) (SMV, 2017g).

Otro de los puntos fundamentales que diferencia a las EAFC con respecto al sistema microfinanciero no Bancario, es el nivel de selección que tienen de su personal a través de una estrategia del talento, en especial de la fuerza de ventas, la cual tiene como objetivo; alcanzar niveles mínimos de desempeño, este objetivo consta de dos variables: (a) tiempo medio de respuesta, y (b) calidad de servicio al cliente. En las microfinancieras no Bancarias las CMAC son las que tienen una estructura de atención muy importante a nivel de puntos de ventas, centros de atención, cajeros, entre otros, pero carecen de una fuerza de ventas especializada y presencial que en el momento pueda ver las necesidades y deseos de los clientes, que están en constante cambio, esto según el CAR. Los beneficios que puede retribuir una fuerza de ventas especializada, a nivel financiero, son cada vez más importantes, las cuales permiten a las EAFC cuidar y retener el talento. En la Tabla 23 se puede visualizar la competencia que existe entre los participantes mencionados anteriormente.

Tabla 23

*Rivalidad entre Competidores de las EAFC*

Rivalidad entre competidores	Poder	
Sistema de Banca múltiple	Medio	3.35
Sistema de cajas municipales	Medio	3.06
Sistema de cajas rurales	Bajo-Medio	2.78
Sistema de edpymes	Bajo-Medio	2.50
Sistema de empresas financieras	Bajo-Medio	2.80

*Nota.* Adaptado de Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (p. 34), por M.E. Porter, 2010, Barcelona, España: Pirámide.

De acuerdo al estudio las oportunidades que brindan las EAFC en el segmento de los créditos vehiculares, representa su mayor volumen de ingresos respecto de las instituciones microfinancieras no Bancarias, estas últimas a nivel de sistema financiero cobran intereses que en todos los casos está conformado por el seguro vehicular más el seguro de

desgravamen generando una tasa de costo efectivo anual elevada para el cliente tradicional, las empresas de fondos colectivos cobran una cuota de inscripción y cuota mensual que incluye cuota de capital, cuota de administración más IGV. Una tasa efectiva anual promedio en el sistema financiero es de 11.20% y de acuerdo al plazo como máximo 48 o 60 meses según la vinculación del cliente con el banco, mientras que en una CMAC una TEA (tasa efectiva anual) promedio es de 19.10% y solo con financiamiento hasta 36 meses, en una CRAC no se financian créditos vehiculares tradicionales, por último, en una EDPYME el corazón del negocio es financiar créditos vehiculares solo como activo fijo entre plazos de tres a cinco años con tasa efectiva anual promedio de 14.37% a diferencia de las empresas de fondos colectivos quienes cobran una cuota de inscripción que bordea el 4% del precio del certificado que deseas adquirir. Con respecto a los créditos hipotecarios de vivienda las tasas son de 14.25% (CMAC), 23.34% (CRAC) y 9.75% (EDPYME); mientras que para los fondos colectivos se tiene una tasa de interés alrededor del 4% anual, así mismo haciendo un benchmarking el costo promedio anual de un crédito hipotecario Bancario es de 9% anual en soles y 8% en dólares.

### **3.6. Las EAFC y sus Referentes**

Del análisis realizado del sector de las EAFC se determinó que estas cuentan con espacio para que se puedan seguir desarrollando en el sector, aprovechando las ventajas competitivas que tienen como sector, por ejemplo, la fidelización que tienen de sus asociados dentro de los grupos que integran cada uno de los sistemas de fondos colectivos. Dentro del sector microfinanciero no Bancario, las CMAC son los que en el tiempo se han desarrollado de manera sostenible, teniendo como principales referentes de su sector, y quienes coberturan de manera importante este mercado con: (a) la CMAC Arequipa, (b) la CMAC Sullana, (c) la CMAC Piura, y (d) la CMAC Huancayo, ofreciendo los mismos productos de financiamiento de las EAFC.

Asimismo, es muy importante indicar que dentro del análisis internacional que se ha podido realizar está el sistema Bancario Brasileiro, quienes dentro del sistema Bancario financiero cuentan con una EAFC dentro de su organización, es decir, los bancos en Brasil, en su mayoría cuentan con una EAFC como alternativa para dar financiamiento vehicular o inmobiliario. También el mercado financiero Mexicano es muy interesante debido a las diferentes plataformas que presenta como alternativas al público, las cuales, a diferencia de las EAFC en Perú, sólo tienen el apoyo del aporte de sus asociados, en México estas EAFC obtienen apoyo por contribuciones colectivas de diferentes donantes o inversionistas independientes.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de manera directa de las EAFC las cuales son las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y la Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME). Tanto las CMAC, CRAC y EDPYME, incluyen el financiamiento vehicular e inmobiliario dentro de su portafolio de productos. Si bien las EAFC son empresas reguladas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y las empresas competidoras, mencionadas, por la Superintendencia de Banca y Seguro [SBS], no excluye que ambas compitan dentro de cada marco regulatorio que la entidad supervisora exige. En la Tabla 24 se hace la referencia de las empresas microfinancieras no Bancarias, que compiten con la EAFC, considerando seis factores claves de éxito.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Así mismo, como ya se indicó anteriormente, se hace referencia de las EAFC referentes (Brasil y México), siendo Brasil quien cuenta con más de 50 EAFC dentro de su mismo sistema financiero Bancario, como una opción más de financiamiento que ofrece a sus clientes según sea la evaluación crediticia de cada cliente.

México también cuenta con modelos de financiamiento de fondo colectivo, cuentan con un portafolio mayor de mecanismos de financiamiento, las cuales son: (a) recompensa, (b) acciones, (c) donación y préstamos (Fennol, 2015). Así mismo, como ya se indicó anteriormente, en la Tabla 25 se hace referencia a las EAFC referentes (Brasil y México), siendo Brasil quien cuenta con más de 50 EAFC dentro de su sistema financiero Bancario.

Tabla 24

*Matriz de Perfil Competitivo de las EAFC (MPC)*

Factores clave de éxito	EAFC			CMAC		CRAC		EDPYME	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Fuerza de ventas especializada.	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40
2 Innovación tecnológica.	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3 Acuerdos con inmobiliarias y concesionarios.	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40	2	0.40
4 Tasas de interés.	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
5 Liquidez sostenible.	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60
6 Gastos administrativos.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		3.10		3.15		2.35		2.35

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25

*Matriz de Perfil Referencial de las EAFC (MPR)*

Factores clave de éxito	EAFC			EAFC Brasil		EAFC Mexico	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Fuerza de ventas especializada.	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2 Innovación tecnológica.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3 Acuerdos con inmobiliarias y concesionarios.	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
4 Tasas de interés.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
5 Liquidez sostenible.	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
6 Gastos administrativos.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		3.10		3.85		3.60

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

El análisis presenta una oportunidad de desarrollo para las empresas administradoras de fondos colectivos, por medio de la cual puede atraer el financiamiento y establecer un mercado que pueda competir a nivel microfinanciero no Bancario; las oportunidades presentadas se basan en su ventaja diferencial frente a sus competidores, captando clientes de otros mercados para atraerlos hacia un nuevo nicho de mercado que puede ser desarrollado de acuerdo a lineamientos que se han investigado en el presente estudio. Para lograr el crecimiento y desarrollo de las EAFC es fundamental disponer de una fuerza de ventas especializada, tener acuerdos con concesionarios de vehículos e inmobiliarias; menor cobro de comisiones e interés respecto a las microfinancieras no Bancarias; liquidez sostenible para garantizar las operaciones, y la baja morosidad de los asociados. La ponderación de 2.87 resultado de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) indica que las EAFC se encuentran ligeramente por encima del promedio que es 2.5, lo cual indica que pueden responder mejor a las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas del entorno del sector. Es decir las EAFC tienen que plantear estrategias para aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC) consiste en estudiar las fortalezas y debilidades que tiene el sistema, enfocada en diseñar estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y mitigar las debilidades de la organización, aspectos que son controlables por ser parte del manejo de la organización. El resultado de la evaluación interna es la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), donde se detalla las competencias distintivas que permiten a la organización obtener el cambio de una situación actual a otra denominada situación deseada. Las oportunidades y amenazas que se han identificado en la evaluación externa contribuirán a maximizar los beneficios si se cuenta con las capacidades internas.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Existen diferentes metodologías que ayudan a analizar las distintas áreas funcionales que forman el ciclo operativo de la organización. La metodología a utilizar, en tal sentido, será lo propuesto por D'Alessio (2015) que es el AMOFHIT. Según el análisis realizado a las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se ha considerado las siguientes áreas internas que conforman la organización, como son: administración y gerencia (A), marketing y ventas & investigación de mercado (M), operaciones & logística e infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos & cultura (H), sistemas de información & comunicaciones (I) y finalmente, tecnología & investigación y desarrollo (T).

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

Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC) ante un entorno como la desaceleración de China, el bajo precio de los commodities, estancamiento europeo y la lenta recuperación de Estados Unidos, han impactado en el crecimiento de la economía, por lo tanto ante esta situación las EAFC tuvieron como objetivo impulsar el crecimiento, rentabilidad y seguir consolidándose en el mercado peruano, ya sea en su estructura

organizacional, así también, reformas y mejoras en sus procesos internos. Un punto a tener en cuenta en las EAFC es que a nivel de entrega de producto final aún se encuentran fuera de los plazos óptimos, sin embargo, se está trabajando y mejorando al respecto. Cabe indicar que parte del sistema ha reducido el tiempo de entrega de vehículos a un promedio de 73 días, lo que le ha permitido mejorar la atención al cliente, más de lo que tenían proyectado. Por otro lado, si bien la mayoría de empresas han hecho esfuerzos en el proceso de cobranza, el incremento del nivel de morosidad se ha incrementado (Memoria Anual Pandero, 2016).

Las EAFC desarrollan estrategias para diversificar su portafolio de productos, como entrega de productos finales en tiempos cortos, así mismo existe la alternativa de obtener un inmueble financiado por el sistema que permitirá beneficiar a muchos asociados a obtener una casa propia bajo el mismo formato que se aplica para los créditos vehiculares que han funcionado muy bien en todo el lapso de tiempo que el sistema existe, otorgando una alternativa segura de financiamiento adicional para los clientes (Memoria Anual Maquisistema SA, 2016), de esta manera se acerca más a las preferencias de sus clientes permitiendo el aumento en el número de socios para continuar con su crecimiento en el largo plazo.

Las EAFC también se han enfocado en objetivos que permitan atender nuevas necesidades de los clientes, mejores prácticas comerciales, excelencia operativa y la reducción de costos de operación. Con respecto al control se tienen las reformas de control en eficacia administrativa, área comercial, cartera de cobranza y un estricto control de costos (Memoria Anual Maquisistema SA, 2016). Se puede decir que los gerentes de las principales EAFC que tienen mayor participación del mercado peruano han demostrado la capacidad gerencial y el liderazgo que les ha permitido crecer en el mercado como sector, no solo en ingresos, sino también que han adoptado estrategias que responden al mercado, además que incrementan su participación del mismo.

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

Según lo indicado por Arellano (2010) indicó “el marketing se encargará de recolectar y de procesar las informaciones sobre las necesidades y deseos de los consumidores; de procesar esos deseos y de proponer productos y servicios para satisfacerlos” (p.8). Las EAFC cuentan con planes de marketing para hacer frente a su mercado, sin embargo, no representa un alto porcentaje de sus gastos, los cuales están incluidos dentro de los gastos de ventas y distribución. En el año 2016 los gastos de ventas y distribución de las EAFC en total fueron de S/ 97,941 miles de soles representando un 16.5%.

Durante el año 2016 las EAFC formaron 92 nuevos grupos frente a los 88 que se formaron en el 2015, pero todavía inferior comparado con los 100 nuevos grupos formados en el 2014, por lo tanto el negocio de las EAFC es generalmente administrar los fondos o aportes de sus asociados, en donde están incluidos los costos de administración a través de un pago inicial por única vez, luego se pagan cuotas mensuales que también tienen añadido un monto adicional, entonces los clientes objetivos generalmente son aquellos que desean adquirir bienes (vehículos e inmuebles) que sobrepasen su línea de crédito, además de que no es requisito su historial crediticio, lo más importante para a las EAFC es administrar los aportes, pero en general los clientes de las EAFC no están claramente segmentados, ya que pueden provenir no solo del sector de microfinanzas no Bancarios, sino de la Banca también. El año 2015 en el sistema de fondos colectivos se formaron 88 nuevos grupos, mientras en el año 2016 fue de 92, mostrándose una ligera recuperación, ya que el 2014 tuvo el máximo criamiento de 100 nuevos grupos formados (SMV, 2017c).

Las EAFC bajo el cumplimiento de las normas laborales optaron por diseñar sus equipos comerciales, desarrollando equipos de ventas para una mayor cobertura del mercado a nivel nacional, parte de la estrategia de las EAFC es poder contar con personal eficiente y con alto grado de capacitación y especialización para poder captar nuevos asociados y

brindar, asesorar y atender a nuevos asociados dentro del sector.

Las EAFC tuvieron en el año 2016 25,740 contratos vendidos , 17,138 contratos adjudicados y 58,951 asociados activos, un aumento considerable en asociados activos y contratos vendidos respecto al 2015, con 57,385 y 24,153 respectivamente, lo que demuestra la tendencia de crecimiento del sector (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Venta de Contratos y Cantidad de Asociados Activos - 2016*

	Sector		
	2014	2015	2016
Contratos Vendidos	23,359	24,153	25,740
Contratos Adjudicados	15,399	17,278	17,138
Asociados Activos	64,640	57,385	58,951

*Nota.* Adaptado de “Memoria anual 2016 Pandero SA,” por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2017b (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202016.pdf>).

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

Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC) al 2016 están conformadas por seis empresas que compiten entre sí, en donde Pandero SA, Maquisistema SA y Promotora Opción SA son los que prácticamente tienen en conjunto la mayor participación del mercado (98.01%). Las EAFC cuentan con locales de atención y puntos de venta a nivel de Lima y provincias, los cuales permiten acceder a nuevos clientes y que permite atender la masa de futuros asociados en el sector.

El sistema de las EAFC cuenta con locales centrales para la administración, donde realizan las operaciones comerciales de las unidades de negocio tanto con las concesionarias de diferentes marcas, así como también de manera directa (oficinas administrativas), e inmuebles, y otros locales en donde almacenan vehículos, también cuenta con puntos de promoción y ventas en Lima y en ciudades al interior del país (Memoria Anual Pandero SA, 2016). La infraestructura que posee el sistema de las EAFC, con una red de locales y puntos de exhibición le ha permitido consolidarse en su sector, desarrollando una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, sin embargo, a medida que la empresa se hace

más grande surgen algunas operaciones que se pueden ver afectadas, en este caso se puede nombrar al tiempo de operación, específicamente se trata del tiempo de entrega del vehículo, ya que al tener una cobertura nacional los puntos de distribución se encuentran solo en puntos específicos, siendo desde allí llevados a los diferentes punto de promoción y ventas; sin embargo, allí se muestra una oportunidad para el sistema como el tiempo de entrega del producto o bien se podrían reducir aún más y de esta manera aumentar la satisfacción del cliente.

El proceso operativo de las EAFC se da en dos partes, la primera es la formación de grupos y la segunda de la realización del servicio en donde se realiza la gestión de cobranza y administración de los asociados, así también asambleas mensuales, compra y venta de bienes de los asociados, se constituyen las garantías de los vehículos, y a partir de allí se realiza la entrega de vehículos, para finalmente terminar en una cancelación de contrato y liquidación de los grupos. Para el sistema de las EAFC que tenían por objeto reducir el tiempo de entrega de los vehículos para que llegue a ser en un promedio de 73 días, lo cual ha sido positivo en la satisfacción de sus clientes, medidos por un indicador como el NPS (Net Promoter Score) pasando a ser muy satisfactorio al pasar la meta establecida por el sistema (Memoria Anual Pandero SA, 2016).

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

Según el análisis realizado sobre las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos que operan en el Perú, estas están conformadas a partir del 2015 por seis empresas. Las finanzas y la contabilidad son muy importantes ya que a través de ellos se podrá medir y calificar la toma de las decisiones relacionadas con la situación económica financiera de las empresas. Esto a su vez es determinado por los ingresos, costos y gastos, y las utilidades a lo largo del tiempo. El estado de ganancias y pérdidas del año 2015 y 2016 de las EAFC son sólidas respecto a sus competidores, los niveles de ingresos y ratios son óptimos y permitirá

diversificar las estrategias a seguir para mantener sus objetivos de largo plazo.

El estado de ganancias y pérdidas del año 2015 y 2016 del sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se obtuvo la información disponible de la página web de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). Los ingresos en el año 2016 fueron de S/ 592,371 miles de soles, el costo de ventas representó un 62.5% lo cual es relevante, asimismo, los gastos de ventas y distribución 16.5% y los gastos de administración 13.7%. La utilidad operativa fue de 7.9% y presentó un bajo gasto financiero de 0.8%. Finalmente se tiene una utilidad neta de S/. 26,602 miles de soles que representa el 4.5% lo cual fue menor respecto al 2015 (5.1%) (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Estado de Ganancias y Pérdidas de las E AFC*

	2016		2015	
	Miles de Soles	Análisis (%)	Miles de Soles	Análisis (%)
Ingresos de Actividades Ordinarias	592,371		588,435	
Costo de Ventas	-370,483	62.5%	-394,155	67.0
Ganancia (Pérdida) Bruta	221,888	37.5%	194,280	33.0
Gastos de Ventas y Distribución	-97,941	16.5%	-85,093	14.5
Gastos de Administración	-81,355	13.7%	-70,013	11.9
Otros Ingresos Operativos	4,513	0.8%	2,545	0.4
Otros Gastos Operativos	-1,228	0.2%	-347	0.1
Otras Ganancias (Pérdidas)	891	0.2%	3,285	0.6
Ganancia (Pérdida) Operativa	46,768	7.9%	44,657	7.6
Ingresos Financieros	426	0.1%	270	0.0
Gastos Financieros	-5,017	0.8%	-4,123	0.7
Diferencias de Cambio Neto	-1,256	0.2%	1,010	0.2
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	40,921	6.9%	41,814	7.1
Ingreso (Gasto) por Impuesto	-14,319	2.4%	-11,963	2.0
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	26,602	4.5%	29,851	5.1

*Nota.* Adaptado de “Información Financiera de Fondos Colectivos,” por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)).

La rentabilidad del sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos expresan el rendimiento del sistema en relación con los ingresos, activos o capital. En el año 2016 la utilidad neta sobre el patrimonio (ROE) fue de 18.70%, el resultado indica una alta

rentabilidad. La utilidad neta sobre el activo total (ROA) fue 9.54%, lo cual significa que los activos totales de las empresas generan beneficios (ver Tabla 28).

Los índices de liquidez miden la capacidad del sistema para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo derivadas del ciclo operacional. En el 2016 el índice de liquidez corriente del sistema de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos fue de 1.32, lo cual significa que no tienen problemas para cubrir sus obligaciones de corto plazo. El capital de trabajo expresa la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, es decir, mide los recursos de efectivo potenciales para el pago de obligaciones corrientes, las EAFC tuvo S/ 25,686 miles de soles (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Ratios Financieros de las EAFC*

Ratios	2016	2015
Liquidez Corriente	1.32	1.24
Prueba Acida	1.10	1.12
Prueba Defensiva	0.43	0.49
Capital de Trabajo	S/. 25,686	S/. 19,350
Periodo Promedio de Cobro	32.61	30.49
Periodo Promedio de Inventarios	17.00	8.93
Periodo Promedio de Pago	51.87	49.12
Endeudamiento	48.98%	54.08%
Estructura de Capital	0.96	1.18
ROE	18.70%	26.87%
ROA	9.54%	12.34%

*Nota.* Adaptado de “Información Financiera de Fondos Colectivos,” por Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), 2017g ([http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)).

Los índices de solvencia, también conocidos como apalancamiento o endeudamiento, analizan la capacidad del sistema para responder sus obligaciones de corto y largo plazo, satisfaciendo el pago de intereses y dividendos, es decir, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. El endeudamiento representa el porcentaje de

fondos de participación de los acreedores en los activos, en el año 2016 las EAFC tuvo 48.98% de los activos totales que fue financiado por los acreedores.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC) como grupo poseen una pequeña participación de mercado, sin embargo está aún en crecimiento. Pander SA a través de los diferentes programas con distintas características unos de otros orientados a segmentos del mercado que de alguna manera son potenciales de crecimiento. Pero algo muy importante que se debe mencionar es que los colaboradores de las empresas con las que cuentan las principales EAFC y que tienen la mayor participación del mercado, representan unos de los principales activos que deben ser preservados, es por esa razón de que el conocimiento del clima laboral, la cultura organizacional, capacidades distintivas, políticas de incentivos, políticas de contratación y despidos, políticas de capacitación y entrenamiento, y políticas de seguridad e higiene deben estar claras definidas y definidas en la organización.

El crecimiento de las empresas más destacadas del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos, ha permitido tener colaboradores con habilidades, conocimientos y experiencia, que todavía permanecen dentro del sector, por otro lado, por el crecimiento del país que se ha visto estancado por razones políticas e influencia del entorno.

Una parte del sistema de las EAFC tuvo una nómina de personal que ascendió a 1,002 personas, cuya evolución es consecuencia del crecimiento de participación de mercado que tiene; en los tres últimos años se ha incrementado en un promedio del 5% en personal de la dirección general, central, administración y ventas, y adicionalmente al personal administrativo, por otro lado el personal de la subgerencia de administración y ventas, y personal de ventas creció en promedio 24.5%, por lo tanto se tiene como resultado que en forma conjunta la nómina de personal de toda la empresa ha crecido en un 19% en los tres últimos años.

En una segunda parte de las EAFC cuenta con 29 equipos de ventas en Lima que operan en los diferentes puntos de venta de los centros comerciales, así también los que se encuentran en provincias a nivel nacional. Algo importante que destacar es que el personal que maneja las filiales de provincias son aquellos que han sido promovidos de su propio personal, algo que constituye una política de la empresa. Estas políticas permiten crear de alguna manera un clima y una cultura organizacional cada vez más sólida con respecto a sus colaboradores, creándose una identidad como empresa y pertenencia, promoviendo las líneas de carrera, así también otorgándoles la confianza necesaria, además de la capacitación para ocupar cargos tan importantes como las de sus filiales a nivel nacional.

Una de las principales fortalezas que tiene el sistema y que le ha permitido un crecimiento sostenido, además de su participación como líder del mercado, es sin lugar a dudas, porque cuenta con una fuerza de ventas especializada, en donde todo su personal conoce muy bien el rubro del negocio y los productos que ofrecen. Las EAFC han especializado a su fuerza de ventas a través de capacitaciones técnico comercial con el único propósito de cumplir el objetivo de desempeño. Es así que se crearon diferentes gerencias de ventas especializadas en productos únicos para atender a diferentes mercados, como por ejemplo: (a) gerente de ventas Premium, (b) gerente de ventas Hyundai / multimarcas, (c) gerente de ventas 4x4, (d) gerente de ventas directo, (e) gerente de ventas VW / On line, (f) Gerente de ventas Suzuki y (g) gerente de ventas concesionarios, teniendo como soporte las gerencias de gestión de la calidad y marketing. Las EAFC no solo han especializado su fuerza de ventas sino también representan el corazón del negocio, por ejemplo, según lo indicado por Maquisistemas su fuerza de ventas representa el 75% de toda la planilla, y también tiene especializado su área comercial por gerencias; gerencia de ventas autopronto, gerencia de ventas de inmuebles, gerencia de ventas auto ahorro, gerencia de ventas casa ahorro plus y gerencia de ventas provincias norte y sur (SMV, 2017d).

Tener una fuerza de ventas especializada ha ayudado a las EAFC a tener poder de decisión en el momento de la captación de nuevos asociados y esto les ha permitido poder tener cobertura: (a) puntos de venta en centros comerciales, (b) puntos de venta en Lima y (c) puntos de venta en provincias.

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

Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC) dentro de sus procesos de soporte, cuentan con sistemas de información que les permite tener una adecuada información para la gestión de calidad, un adecuado sistema de comunicación interna y externa, sistema de seguridad y capacidad de respuesta de los usuarios. Por tal motivo en el caso del más grande representante del sector del Sistema de Fondos Colectivos (Pandero SA), para poder realizar sus actividades durante el 2016 contrató asesorías para informes de cumplimiento sobre la evaluación del sistema de prevención del lavado de activos, sistema de CRM (Gestión de Relación con el Cliente) que le permite a las empresas a organizar su información que servirá para desarrollar acciones de marketing, ventas y servicio al cliente.

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

El sistema de las EAFC han hecho cambios en cuanto a su estructura orgánica y fueron cambios muy importantes, uno de ellos es la creación del área de Tecnologías de Información y Procesos, que está conformada por la Sub Gerencia de Gestión de Calidad y Procesos, Sub Gerencia de Gestión SAF (antes Sub Gerencia de Sistemas), Departamento de Infraestructura y Servicios Internos, Departamento de Arquitectura de Sistemas y Administración de Datos y Departamento de Desarrollo de Nuevas Aplicaciones (Memoria Anual Pandero SA, 2016).

Las EAFC trabajan en el desarrollo paulatino de crear tecnologías de la Información y Procesos, destacando la importancia que ha tomado los Sistemas de información y comunicaciones en los últimos años y de cómo se ha convertido en una herramienta

indispensable para las EAFC. Por lo tanto, si bien poseen una dirección web y aplicaciones web para ofrecer su cartera de productos y de esta manera llegar a su público objetivo, sin embargo, aún falta mucho por aprovechar de la tecnología, por lo que en los próximos años se espera tener un desarrollo importante en éste campo.

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

Del análisis realizado sobre el AMOFHIT de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se ha obtenido la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (ver Tabla 29). Se ha identificado 10 factores determinantes de éxito, de los cuales cinco son fortalezas y cinco son debilidades, el valor ponderado resultante es de 2.50, lo que nos indica que las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se encuentran en el promedio, pero también, este valor, nos indica que las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos responden de manera satisfactoria a los factores determinantes de éxito. Según lo indicado por D'Alessio (2015), siempre se debe tener en cuenta a las debilidades para desarrollar estrategias que mitiguen las debilidades y sigan reforzando las fortalezas. Los factores determinantes de éxito definidos para las EAFC responden de manera satisfactoria las estrategias actuales.

#### **4.3. Conclusiones**

Del análisis interno (AMOFHIT) y teniendo como resultado el análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), se obtuvo un resultado de 2.50, lo cual significa que las EAFC se encuentran en el promedio, es decir, el sistema viene aprovechando sus fortalezas para conseguir los factores determinantes de éxito. Es importante que las EAFC sigan reforzando sus fortalezas y mitigando sus debilidades para que puedan estar preparados ante competidores y sustitutos del mercado financiero Bancario y microfinanciero no Bancario. Las estrategias que se implementen deben estar enfocadas al objetivo de la situación deseada, para que las EAFC representen una alternativa importante dentro del

sector microfinanciero no Bancario.

Tabla 29

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Bajas tasas de interés.	0.15	3	0.45
2 Fuerza de ventas especializada.	0.15	3	0.45
3 Gastos administrativos.	0.05	3	0.15
4 Acuerdos con inmobiliarias y concesionarios	0.10	3	0.30
5 Liquidez sostenible.	0.10	4	0.40
Subtotal	0.55		1.75
Debilidades			
1 Portafolio de productos.	0.10	1	0.10
2 Tipo de cambio.	0.10	2	0.20
3 Tiempo de espera para la adjudicación del bien y/o servicio.	0.05	1	0.05
4 Puntos de ventas en las principales ciudades del país.	0.10	2	0.20
5 Innovación tecnológica.	0.10	2	0.20
Subtotal	0.45		0.75
Total	1.00		2.50

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



## Capítulo V: Intereses de las EAFC y Objetivos de Largo Plazo

En el siguiente capítulo se desarrollaran: (a) la determinación de los intereses de la organización; (b) el potencial de la organización; (c) definición de los principios cardinales; (d) la matriz de los intereses de la organización; y (e) los objetivos a largo plazo. Aquí se busca alcanzar un sistema de fondos colectivos integrado, basado en políticas económicas estables, y resistentes operando bajo un marco de reglamentación y supervisión eficaz por parte de la Superintendencia del Mercado de Valores.

### 5.1. Intereses de las EAFC

Dentro del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos, los intereses identificados con la finalidad de alcanzar un crecimiento eficiente y sostenido son:

- Incrementar los niveles de ingresos, generados por el financiamiento de productos y servicios a través de los contratos con asociados.
- Incrementar los niveles de rentabilidad, a través de la utilidad neta respecto a los ingresos.
- Incrementar los niveles de empleo directo, debido al incremento de puntos de venta en las principales ciudades del país.

### 5.2. Potencial de las EAFC

Según D'Alessio (2015), el potencial organizacional se refiere a las fortalezas y debilidades distintivas de la organización. En este sentido, la fortaleza de más relevancia en las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos es el bajo costo financiero, así como cartera diversificada y desarrollo de nuevos productos.

Los altos niveles de exposición de los ciclos económicos, poder medio de negociación con proveedores y el no poder asegurar si el cliente será un buen aportante o declinará en su adjudicación, son debilidades importantes del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos. Debido a estas debilidades, se presentan posibles pérdidas de valor

patrimonial, lo cual disminuye la rentabilidad del fondo colectivo. Las EAFC tiene la oportunidad de ampliar su cobertura a nivel nacional en las principales ciudades del país, mediante la apertura de nuevos puntos de venta, en concesionarios y centros comerciales a través de una fuerza de ventas especializada.

### **5.3. Principios Cardinales de las EAFC**

Los principios cardinales de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos permiten reconocer las oportunidades y amenazas en su entorno y se sostienen en varios aspectos. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos D'Alessio (2015). A continuación, se describe cada uno de estos puntos.

***Influencia de terceras partes.*** Las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos se encuentran influenciadas directamente por el marco regulatorio comprendido dentro de los alcances de la Ley de Mercado de Fondos Colectivos. Como organismo regulador de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos, se considera a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), la cual supervisa el correcto desempeño de todas las Sociedades Administradoras de Fondos Colectivos. De esta manera, vela por las inversiones que realizan los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, además de la correcta calidad de la información para los asociados.

***Lazos pasados y presentes.*** El competidor de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos es el sistema microfinanciero no Bancario. El sistema financiero peruano está formado por diversas empresas entre las que se encuentran los bancos, las financieras y las instituciones microfinancieras no Bancarias (que agrupa a las cajas municipales, las cajas rurales y las Edpymes). Todas estas entidades se encuentran reguladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP bajo la Ley N° 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de la Banca y

Seguros”. En total, según estadísticas de la SBS, al cierre del 2012, estas entidades suman 60, con activos por S/. 253 mil millones, siendo los bancos los de mayor participación, con el 86% de los mismos. Los bancos son las entidades más grandes del sistema y concentran la mayor parte de la actividad de intermediación. Las colocaciones de estas entidades representan alrededor del 84,7% del crédito colocado por el sistema y el 79,5% del total de depósitos. En general, el mercado Bancario peruano registra una estructura de mercado similar a la de varios países emergentes, donde en este caso los cuatro primeros bancos (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) concentran el 83,3% de las colocaciones y el 82,9% de los depósitos Bancarios.

Las colocaciones y los depósitos del sistema Bancario han mostrado un fuerte crecimiento en los últimos años, mostrando en el periodo 2007-2012 variaciones acumuladas del 121% y 100% respectivamente. A pesar de esto, los niveles de Bancarización no son suficientes, dejando a gran parte de la población fuera del sistema y encontrándose por debajo de los registrados en otros países de la región (Alonso, Fernández de Lis, López-Moctezuma, Sánchez, & Tuesta, 2013).

**Contrabalance de interés.** Por lo mencionado en el párrafo anterior, se considera que el contrabalance de intereses de los fondos colectivos en relación con sus sustitutos es moderado. Como ya se mencionó el sistema financiero peruano está formado por diversas empresas entre las que se encuentran los bancos, las financieras y las instituciones microfinancieras no Bancarias . Los bancos son las entidades más grandes del sistema y concentran la mayor parte de la actividad de intermediación. Además, las cajas municipales son básicamente controladas por los gobiernos locales.

**Conservación de los enemigos.** La competencia no es ajena en el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos. La competencia es atraer a la mayor cantidad de partícipes, ofreciendo productos flexibles y de alto valor para estos. La

competencia entre las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos ha permitido afianzar las capacidades operativas, y al mismo tiempo son respetuosas de las regulaciones vigentes.

En este sistema, resulta conveniente conservar las relaciones con los enemigos. Estas (CMAC, CRAC y EDPYMES) han propiciado una mejora en las competencias de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos. Además, han promovido una mayor capacidad de respuesta conjunta ante cambios en las reglas de juego por parte del regulador, las cuales pueden contravenir los intereses propios y el de sus clientes.

#### 5.4. Matriz de Intereses de las EAFC (MIO)

Los Intereses Organizacionales son los fines que intenta alcanzar el Sistema de Empresas de Fondos Colectivos para alcanzar el éxito y en los mercados donde compete. La Tabla 30 muestra los intereses organizacionales del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos.

Tabla 30

#### *Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar los ingresos.	(CMAC) (CRAC) (EDPYMES)	(Financiera) (Banco)	
2	Incrementar la rentabilidad	(CMAC) (CRAC) (EDPYMES)	(Financiera) (Banco)	
3	Incrementar los niveles de empleo.	(CMAC) (CRAC) (EDPYMES)	(Financiera) (Banco)	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2015). Teniendo en

consideración la visión, misión y valores, así como el análisis externo e interno del sistema, se propone los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

1. OLP1. En el año 2027, los ingresos serán de 900 millones de soles. En el 2016 fue de 600 millones de soles.
2. OLP2. En el año 2027, la utilidad neta promedio respecto a los ingresos será de 7%. En el 2016 fue de 4.5%.
3. OLP3. En el año 2027, habrá 2,500 empleos de manera directa. En el 2016 fue de 1,800 empleos.

## 5.6. Conclusiones

El mercado de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú, se encuentra en crecimiento, pero aún sigue teniendo una baja participación de mercado respecto a las microfinancieras no Bancarias como las CMAC, CRAC, y EDPYMES. Por otro lado, para incrementar los ingresos y rentabilidad se hace necesario diversificar los bienes y servicios. Los intereses de las EAFC principales son incrementar los ingresos, la rentabilidad y contribuir con el desarrollo del país a través de la generación de empleo directo. Los intereses están definidos en tres objetivos de largo plazo, respecto a los ingresos, utilidad neta y empleo directo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se caracteriza por la generación de estrategias mediante la combinación de recursos y capacidades internas con las oportunidades y amenazas. La formulación estratégica según D'Alessio (2015), parte de un buen análisis interno y externo el cual garantizará resultados exitosos, soportados por herramientas, matrices, como: (a) matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (MFODA); (b) matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del *Boston Consulting Group* (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); y (e) matriz de gran estrategia (MGE). Es importante considerar que dentro del mismo sector existen características y niveles de competitividad diferente, pero con una variable en común, el tiempo.

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

Un buen análisis de los factores internos y externos, ayudará a definir las estrategias a implementar, todas soportadas por los factores determinantes de éxito, determinadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y por la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). El análisis de la MFODA se determina por la evaluación de las: (a) Fortalezas, las cuales en las EAFC se dan por las bajas tasas de interés, liquidez sostenible, y fuerza de ventas especializada; (b) Debilidades, principalmente dado por la falta de portafolio de productos, acuerdos con inmobiliarias y concesionarios, y tiempos de espera; (c) Oportunidades, principalmente por el crecimiento del sector automotriz y construcción, y políticas gubernamentales estables; y finalmente (d) Amenazas, las cuales no son controladas por las EAFC, como la variación del tipo de cambio y pérdida de proveedores inmobiliarios y concesionarios vehiculares. En la Tabla 31 se muestra el análisis FODA de las de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC).

#### A. Estrategias FO

- Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados

Tabla 31

*Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)*

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Bajas tasas de interés.		1	Portafolio de productos.
	2	Fuerza de ventas especializada.		2	Tipo de cambio.
	3	Gastos administrativos.		3	Tiempo de espera para la adjudicación del bien y/o servicio.
	4	Acuerdos con inmobiliarias y concesionarios		4	Puntos de ventas en las principales ciudades del país.
	5	Liquidez sostenible.		5	Innovación tecnológica.
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Mercado atractivo del sector automotriz y de vivienda.	FO1	Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	DO1	Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).
2	Aumento sostenible del ingreso per cápita.	FO2	Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	DO2	Desarrollar portafolio de productos y servicios vehiculares e inmobiliarios (D1, D5, O1, O2, O4, O5).
3	Políticas Gubernamentales estables para la creación de las EAFC.	FO3	Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	DO3	Implementar procesos para disminuir el tiempo de entrega del bien y/o servicio (D3, O1, O4, O5).
4	Mayor uso y acceso al financiamiento.				
5	Innovación Tecnológica				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Variación del tipo de cambio.	FA1	Desarrollar sinergias con los principales proveedores inmobiliarios y concesionarios. (F2, F4, A5).	DA1	Desarrollar coberturas financieras que minimicen el riesgo cambiario. (D2, A1, A2, A3).
2	Disminución de las tasas de interés de las entidades microfinancieras no Bancarias.	FA2	Acuerdos estratégicos con concesionarios vehiculares e inmobiliarias para reducir riesgos del mercado. (F4, A1, A2, A3).	DA2	Implementar canales de comunicación directa para clientes y asociados. (D5, A4).
3	Posibilidad de recesión económica.				
4	Creación de nuevas EAFC por parte de la Banca.				
5	Pérdida de proveedores inmobiliarios y concesionarios vehiculares.				

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

para los productos y mercados actuales.

- Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos.
- Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos.

#### B. Estrategias DO

- Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo.
- Desarrollar portafolio de productos y servicios vehiculares e inmobiliarios.
- Implementar procesos para disminuir el tiempo de entrega del bien y/o servicio.

#### C. Estrategias FA

- Desarrollar sinergias con los principales proveedores inmobiliarios y concesionarios.
- Acuerdos estratégicos con concesionarios vehiculares e inmobiliarios para reducir riesgos del mercado.

#### D. Estrategias DA

- Desarrollar coberturas financieras que minimicen el riesgo cambiario.
- Implementar canales de comunicación directa para clientes y asociados.

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

La MPEYEA resulta según D'Alessio (2015) de la evaluación de dos ejes principales:

(a) Fortalezas de la industria y estabilidad del entorno, y (b) Fortaleza financiera y ventaja competitiva, las cuales al ser analizadas definen a las EAFC la postura estratégica de competitividad, las cuales se traducen en las siguientes posturas estratégicas básicas: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva y (d) competitiva. En la Figura 18 y Tabla 32 se muestra la posición estratégica y evaluación de las acciones (MPEYEA) cuyo resultado es una postura competitiva, es decir, es un sector atractivo, de postura competitiva con alta

fortaleza del sector y baja estabilidad del entorno. Razón por la cual se aplicarán las siguientes estrategias específicas:

- Aumentar la participación de mercado a través del aumento de los puntos de venta en ciudades que han tenido un crecimiento en los últimos años y son atractivas para la inversión como: Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo.

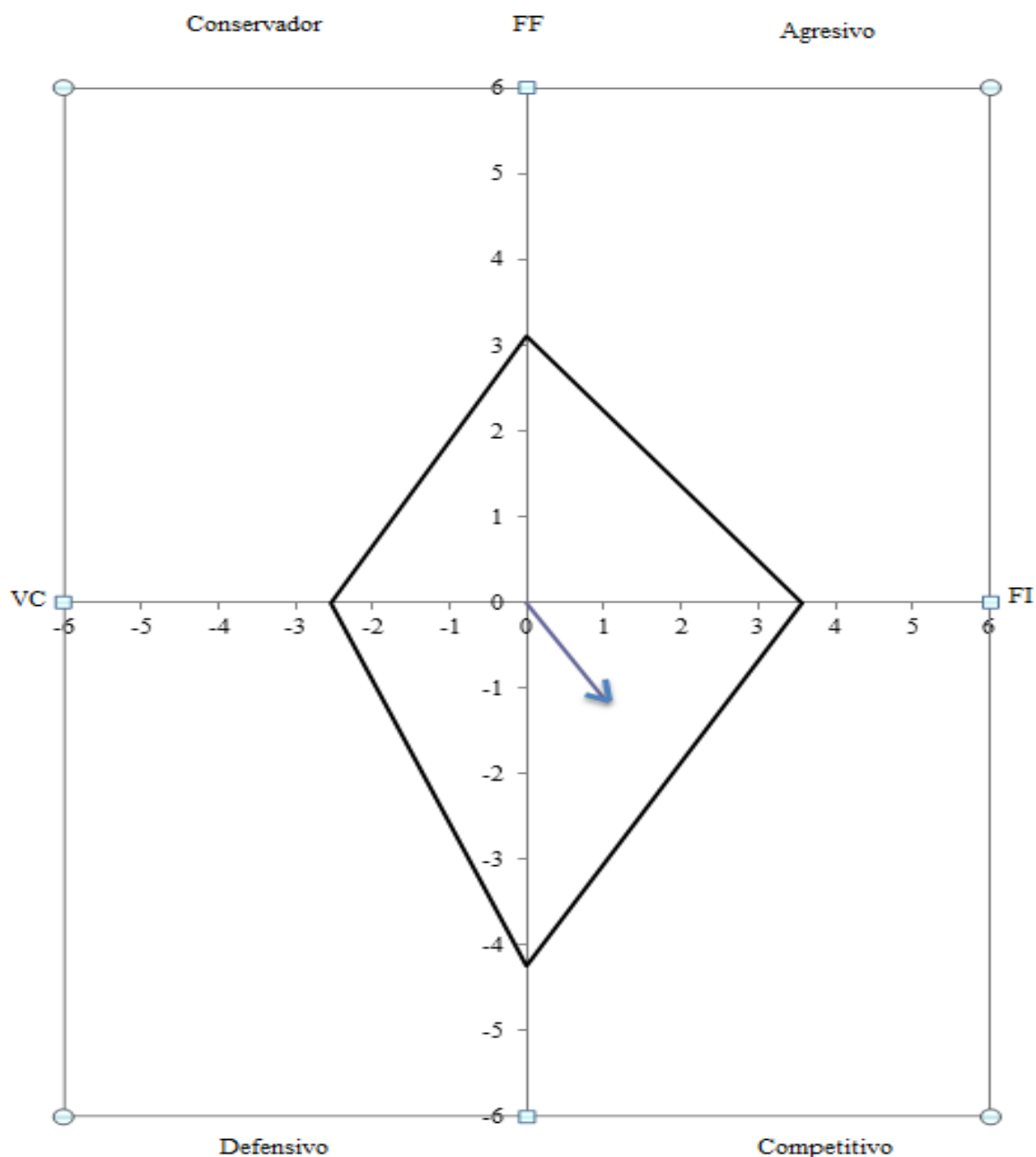


Figura 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- Seguir reduciendo los gastos administrativos para poder tener más recursos en capacitaciones para la fuerza ventas, ampliación de portafolio de productos.
- Desarrollar programas de capacitación para seguir fortaleciendo a la fuerza de ventas en otros mercados.
- Implementar acuerdos comerciales con los concesionarios e inmobiliarias por un mayor tiempo y con nuevas líneas de productos y servicios.

Tabla 32

*Clasificación de los Factores Determinantes de la EE, las FI, FF y de la VC*

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	3	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	3.56	Promedio - 6 =	-2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	1	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	1	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-4.25	Promedio =	3.11
X = FI + VC	1.00	Y = EE + FF	-1.14

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Esta matriz de portafolio de productos tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y la generación de efectivo según D'Alessio, 2015. En la Tabla 33 se muestra el análisis de ventas totales entre las ventas por unidad de negocio, estas unidades de negocio de las EAFC son: (a) Vehículos, (b) Maquinaria pesada, (c) Inmobiliaria y (d) autoconstrucción y servicios educativos.

En la Figura 19, presenta la Matriz de Boston Consulting Group (MBCG), la cual de acuerdo al análisis realizado en la Tabla 33, indica que se debe de realizar estrategias diferenciadas para cada tipo de unidad de negocio como: (a) Penetración de mercado, la unidad de negocio vehicular se tiene que seguir fortaleciendo en el mercado actual, (b) Desarrollo de mercados, es importante realizar sinergias con los principales proveedores del sector, relacionados a la unidad de negocio, que permita ingresar a nuevos mercados, (c) Diversificación concéntrica, es necesario diversificar nuevas unidades de negocio, las cuales

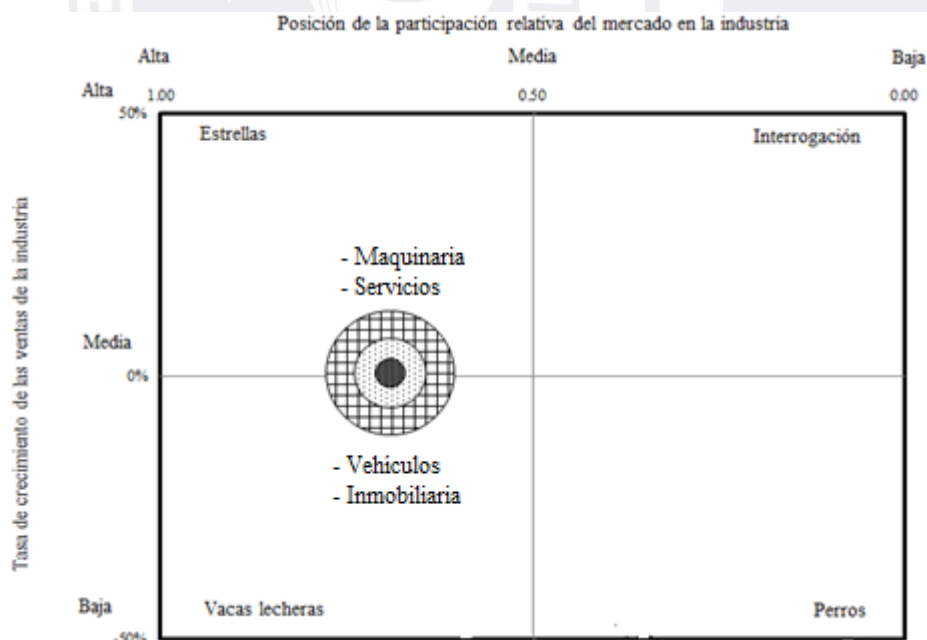


Figura 19. Matriz Boston Consulting Group de las EAFC.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

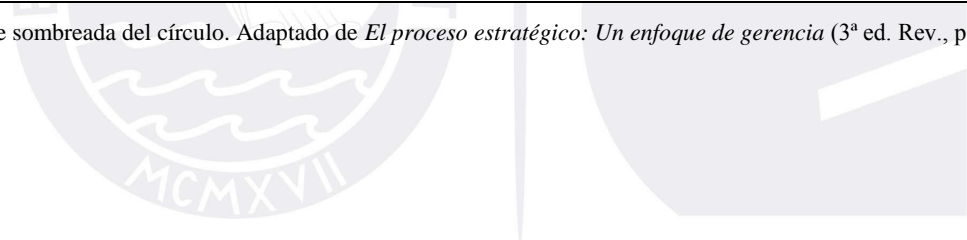
Tabla 33

*Análisis de las Ventas Totales*

Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G.- Participación de mercado (C/A) %	H.- Tasa de crecimiento ([C-B]/B) (%)
Vehículos	55'059,582	79'043,104	79'572,224	45.00	2'075,507	45.00	69.19	0.67
Maquinaria pesada	24'470,925	35'130,269	35'365,433	20.00	922,448	20.00	69.19	0.67
Inmobiliaria	30'588,657	43'912,836	44'206,791	25.00	1'153,060	25.00	69.19	0.67
Servicios	12'235,463	17'565,134	17'682,716	10.00	461,224	10.00	69.19	0.67
Total	122'354,627	175'651,343	176'827,164	100.00	4'612,239	100.00		

*Nota.*

Ingresos = tamaño del círculo, utilidades = parte sombreada del círculo. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p. 293), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



permitan en el largo plazo alcanzar un importante volumen de ingreso para las EAFC y finalmente (d) Aventura conjunta, esta estrategia nace como alternativa a implementar en mercados complicados de ingresar o donde el poder financiero es más relevante que las EAFC.

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

Según la Figura 20, del análisis realizado del cruce de la MEFE y MEFI, es importante y necesario desarrollar estrategias enfocadas en: (a) Penetración de mercado y (b) Desarrollo de producto, estas dos estrategias calzan en el crecimiento que se ha tenido y viene teniendo las EAFC.

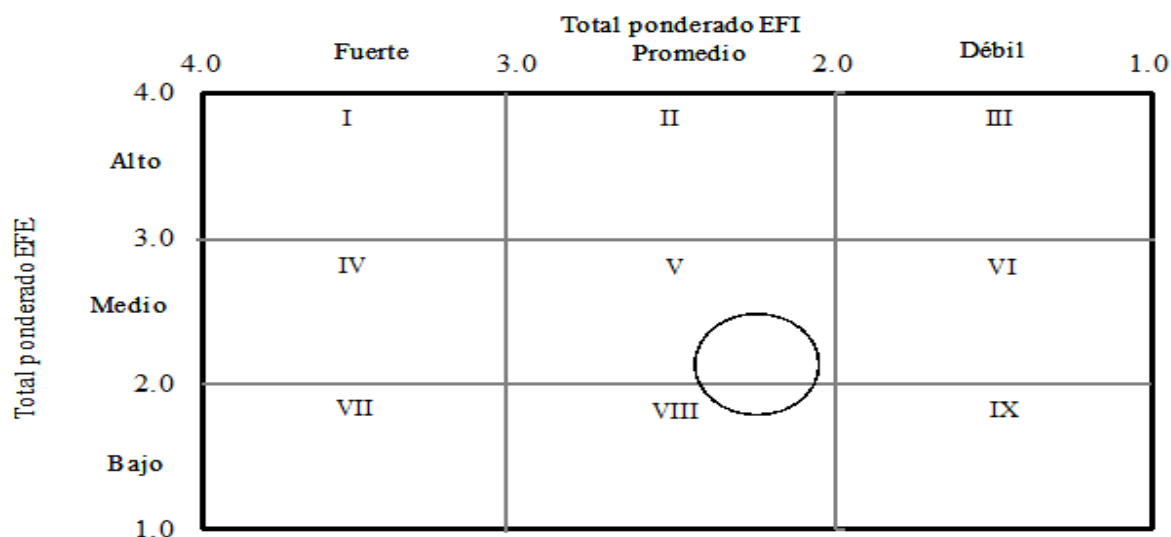


Figura 20. Matriz Interna Externa (MIE).

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

En la Figura 21, muestra la posición que las EAFC tienen, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadrante I, indica que las empresas tienen una posición competitiva. Este posicionamiento obliga a las EAFC a desarrollar tres estrategias: (a) Desarrollo de mercados, es necesario que las EAFC aumenten su participación con sus mismos productos en otros mercados, (b) Penetración de mercado, consolidar y aumentar el volumen de participación en el mercado actual con productos actuales, y finalmente (c)

Desarrollo de productos, crear nuevas unidades de negocio que sumen a los productos que a la fecha tienen las EAFC, poniendo principal atención, en el largo plazo, más a servicios. Por lo tanto, se sugiere implementar estrategias de diversificación concéntrica y desarrollo de productos y mercados, siendo estas.

- Ampliar el financiamiento de nuestros certificados para servicios educativos y autoconstrucción, con garantía, aval y/o prenda.
- Acuerdos comerciales con concesionarios, para la adquisición de vehículos de gama alta mediante fondos colectivos.

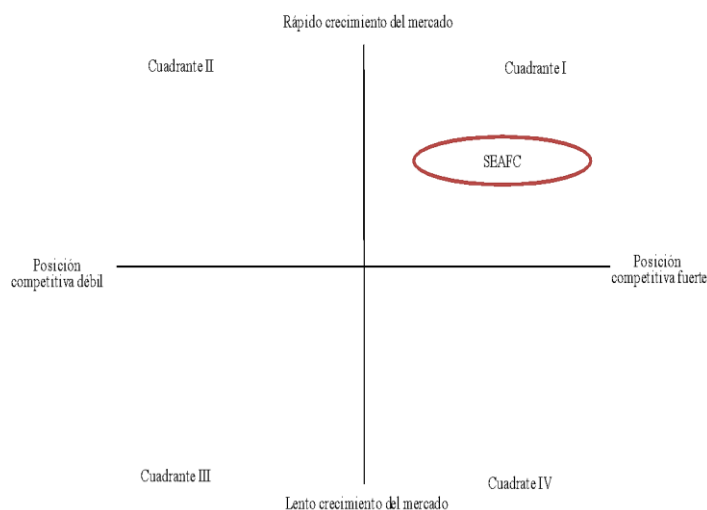


Figura 21. Matriz Gran Estrategia (MGE).

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. Rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) es el inicio de la fase tres del proceso estratégico. Se detalla la Tabla 34, en la cual se ha considerado las estrategias específicas a desarrollar en las EAFC, estas estrategias están desarrolladas de acuerdo a la evaluación del análisis interno y externo de las EAFC, considerándose 10 estrategias que ayuden a convertir fortalezas en oportunidades (FO), usar las fortalezas para neutralizar las amenazas (FA), mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades (DO) y finalmente mejorar las debilidades para evitar las amenazas (DA). De todas estas estrategias específicas solo se

consideraron las estrategias que se repiten más veces en el análisis de más matrices: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. Por lo tanto solo se consideraron seis estrategias, FO1, FO2, FO3, FA1, DO1 y DO2.

Tabla 34

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	1	Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	X		X	X	X	4
FO2	2	Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	X		X	X	X	4
FO3	3	Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	X	X	X	X	X	5
FA1	4	Desarrollar sinergias con los principales proveedores inmobiliarios y concesionarios. (F2, F4, A5).	X	X	X	X	X	5
FA2	5	Acuerdos estratégicos con concesionarios vehiculares e inmobiliarias para reducir riesgos del mercado. (F4, A1, A2, A3).	X	X				2
DO1	6	Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).	X	X	X	X	X	5
DO2	7	Desarrollar portafolio de productos y servicios vehiculares e inmobiliarios (D1, D5, O1, O2, O4, O5).	X		X	X	X	4
DO3	8	Implementar procesos para disminuir el tiempo de entrega del bien y/o servicio (D3, O1, O4, O5).	X		X			2
DA1	9	Desarrollar coberturas financieras que minimicen el riesgo cambiario. (D2, A1, A2, A3).	X	X				2
DA2	10	Implementar canales de comunicación directa para clientes y asociados. (D5, A4).	X	X				2

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 299), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

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

En la Tabla 35 se muestra la MCPE, la cual nos da un resultado de estrategias a seguir, de acuerdo al cruce de estrategias indicadas en la MDE y el análisis interno (MEFI) y externo (MEFE), esto, según el peso asignado y el puntaje de atraktividad (PA), este puntaje tiene que ser mayor o igual a cinco para que la estrategia se retenga, en el análisis realizado para las EAFC la estrategia que no llegó a alcanzar el valor esperado fue la FA1 con puntaje de 4.41 y la DO2 con puntaje de 4.79. Las seis estrategias retenidas son:

Tabla 35

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1 Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).		FO2 Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).		FO3 Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).		FA1 Desarrollar sinergias con los principales proveedores inmobiliarios y concesionarios. (F2, F4, A5).		DO1 Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).		DO2 Desarrollar portafolio de productos y servicios vehiculares e inmobiliarios (D1, D5, O1, O2, O4, O5).	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades													
1 Mercado atractivo del sector automotriz y de vivienda.	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39
2 Aumento sostenible del ingreso per cápita.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	1	0.12
3 Políticas Gubernamentales estables para la creación de las EAFC.	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11
4 Mayor uso y acceso al financiamiento.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Innovación Tecnológica	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Amenazas													
1 Variación del tipo de cambio.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10
2 Disminución de las tasas de interés de las entidades microfinancieras no Bancarias.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20
3 Posibilidad de recesión económica.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4 Creación de nuevas EAFC por parte de la Banca.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5 Pérdida de proveedores inmobiliarios y concesionarios vehiculares.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Fortalezas													
1 Bajas tasas de interés.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2 Fuerza de ventas especializada.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	1	0.15	3	0.45	3	0.45
3 Gastos administrativos.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4 Acuerdos con inmobiliarias y concesionarios	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Liquidez sostenible.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Debilidades													
1 Portafolio de productos.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2 Tipo de cambio.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30
3 Tiempo de espera para la adjudicación del bien y/o servicio.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4 Puntos de ventas en las principales ciudades del país.	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5 Innovación tecnológica.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	2.00		6.77		5.70		5.41		4.41		5.88		4.79

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 301), por F. A. D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales.
- Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos.
- Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos.
- Desarrollar sinergias con los principales proveedores inmobiliarios y concesionarios.
- Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo.
- Desarrollar portafolio de productos y servicios vehiculares e inmobiliarios.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt (MR) constituye un filtro para evaluar las estrategias, que se detalla en la Tabla 36, se reafirman las estrategias seleccionadas de acuerdo a los criterios de evaluación como: consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja. De las cuales se seleccionaron cuatro estrategias retenidas que cumplieron los criterios antes descritos.

Tabla 36

#### *Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

Según la Tabla 38, se evalúa a las estrategias seleccionadas de acuerdo a la calificación que tengan los aspectos de derecho, justicia y utilitarismo, según el análisis de la MR se consideran aspectos que promuevan la vida y la sostenibilidad, sean justos sin hacer uso o abuso ni posición de dominio que afecten las relaciones con proveedores u otros que participen de manera directa e indirecta con las EAFC. Esta matriz es muy importante ya que es el fin de la etapa del proceso estratégico e inicia la etapa de implementación.

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La MERC muestra la Tabla 37, la cual muestra las estrategias que han pasado por todos los filtros que involucran el proceso estratégico, con esta matriz se inicia el proceso de implementación. Las estrategias retenidas que se ha dejado de lado son las FA1 y DO2, desarrollo de sinergias con proveedores y mejorar la eficiencia operativa. Estas estrategias quedan pendientes y a la espera de poder reemplazar a cualquiera de las estrategias que por falta de factibilidad que no se puedan implementar. Según D'Alessio (2015) todo proceso estratégico debe ser iterativo, el cual permite realizar cambios inmediatos en respuesta de la necesidad de mercado.

Tabla 37

### *Matriz de Estrategia Retenida y de Contingencia (MERC)*

---

#### Estrategias retenidas

- FO1 Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).
- FO2 Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).
- FO3 Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).
- DO1 Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).

---

#### Estrategias de contingencia

- FA1 Desarrollar sinergias con los principales proveedores inmobiliarios y concesionarios. (F2, F4, A5).
- DO2 Desarrollar portafolio de productos y servicios vehiculares e inmobiliarios (D1, D5, O1, O2, O4, O5).

---

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

## Matriz de Ética (ME)

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1 Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2 Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3 Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1 Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. E= Excelentes, J= Justo, P= Promueve. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 306), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

En esta matriz se debe verificar que las estrategias se encuentren alineadas con los objetivos a largo plazo. La Tabla 40 muestra la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

### 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Tabla 39 muestra la Matriz de Estrategias Retenidas versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) el análisis de los competidores actuales y poder evaluar posibles reacciones de los competidores. El mercado microfinanciero tiene productos similares que las EAFC como es el financiamiento de vehículos e inmobiliario, pero con diferente estructura de financiamiento, ya que las CMAC, CRAC y EDPYME tienen límites de otorgamiento de crédito menor a las EAFC. Es por ello que se espera que estas reaccionen con nuevas estrategias como: (a) desarrollando créditos, (b) relanzando productos, (c) desarrollando productos y finalmente (d) fidelizando clientes.

Tabla 39

*Matriz de Estrategia vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPC)*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	CMAC	CRAC	EDPYME
FO1 Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	Desarrollar nuevos productos	Relanzar sus productos	Relanzar sus productos
FO2 Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	Incrementar créditos directos	Incrementar créditos directos	Incrementar créditos directos
FO3 Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	Fidelización de clientes	Fidelización de clientes	Fidelización de clientes
DO1 Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).	Desarrollar créditos promotores	Fidelización de clientes	Fidelización de clientes

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.13. Conclusiones

De acuerdo con el análisis realizado del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos, se tienen las siguientes conclusiones.

Tabla 40

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*

Visión				
Al 2027, el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú se consolidará como la segunda alternativa en financiamiento y administración de bienes y servicios dentro del sector microfinanciero no bancario, así como incrementar la rentabilidad y la generación de empleo directo.				
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	
1 Incrementar los ingresos.	OLP1. En el año 2027, los ingresos serán de 900 millones de soles.	OLP2. En el año 2027, la utilidad neta promedio respecto a los ingresos será de 7%.	OLP3. En el año 2027, habrá 2,500 empleos de manera directa.	
2 Incrementar la rentabilidad	En el 2016 fue de 600 millones de soles.	En el 2016 fue de 4.5%.	En el 2016 fue de 1,800 empleos.	
3 Incrementar los niveles de empleo.				
Estrategias				
FO1	Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	X	X	X
FO2	Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	X	X	
FO3	Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	X	X	X
DO1	Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).	X	X	X

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- Que de acuerdo al análisis realizado en la MPEYEA, las EAFC deben estar enfocadas en desarrollar estrategias con perfiles de postura competitiva, es decir, aumento de participación de mercado mediante punto de venta, control y reducción de gastos de venta y distribución, e implementar acuerdos comerciales con inmobiliarias y concesionarios. Aumentar la participación de mercado a través del aumento de los puntos de venta.
- Las EAFC tienen unidades de negocio, que han ido incrementando sus ingresos, pero todavía muy por debajo comparado con el sector microfinanciero, la MBCG muestra el porcentaje de participación por cada unidad de negocio.
- Las EAFC según la MIE están ubicadas en la celda V el cual identifica las estrategias a seguir, penetración de mercado y desarrollo de productos.
- La MCPE es quien da visibilidad de las estrategias retenidas, partiendo de un análisis interno y externo de las EAFC, de las cuales se han retenido seis estrategias para desarrollar y conseguir la visión.
- Las estrategias de las EAFC definidas en la matriz de Rumelt son cuatro, las cuales fueron aceptadas y cumplen a nivel de consistencia, consonancia, factibilidad, y ventaja.
- La ME permite que las EAFC realicen sus actividades y desarrollen de manera sostenible, responsable, comprometida, excelencia y a la vez un lugar donde las personas anhelan trabajar.
- Las estrategias retenidas aceptadas son cuatro, de las cuales dos estrategias no se han eliminado, dado que se han considerado como estrategia de contingencia para reemplazar algunas de las estrategias retenidas que no puedan funcionar adecuadamente.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2015), la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, después, en resultados. También señaló que para la implementación de la estrategia existen siete pasos: (a) Objetivos a corto plazo, (b) Recursos asignados a los objetivos a corto plazo, (c) Políticas de cada empresa, (d) Estructura del sistema de administración de fondos mutuos en el Perú, (e) Medio ambiente, ecología y responsabilidad social, (f) Recursos humanos y motivación y finalmente (g) Gestión del cambio.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Es muy importante entender que los objetivos de corto plazo (OCP) es un parámetro de medición dentro de la implementación estratégica y que servirá de apoyo para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Según D'Alessio, los OCP son los cimientos con los cuales se alcanzan los OLP alineado a su vez, a conseguir la visión de la empresa. En la Tabla 41 se muestran los Objetivos de Corto Plazo (OCP) del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos.

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

OLP1. En el año 2027, los ingresos serán de 900 millones de soles. En el 2016 fue de 600 millones de soles.

OCP: Se incrementará un 4% anual los ingresos a partir del año 2017 hasta el año 2027.

Acciones:

- Incrementar la cantidad de puntos de ventas en las principales ciudades del país como: Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo, tanto de manera individual como en alianza con el proveedor (concesionario e inmobiliaria), teniendo como

referencia la cantidad de agencias que tienen las CMAC, como principal referente local.

- Incrementando la fuerza de ventas especializada, a través de una selección de personas que hayan trabajado en el sistema microfinanciero no Bancario.
- Desarrollar de manera conjunta con el proveedor, acuerdos que amplíen el portafolio de sus productos actuales como marcas de auto, lotes, terrenos y maquinaria pesada.
- Desarrollar capacitaciones en conjunto con los principales proveedores de automóvil y vivienda para un mejor conocimiento del producto
- Desarrollar una nueva línea de negocio para el sector autoconstrucción en alianza con la Unión Andina de Cementos (UNACEM) y su red de ferreterías PROGRESOL para otorgar certificados de financiamiento para remodelación y mejoramiento del hogar.
- Desarrollar una nueva línea de negocio en servicios educativos, en alianza con los principales colegios e institutos técnicos y universidades para otorgar certificados de financiamiento para carreras universitarias, convalidaciones de carreras técnicas y maestrías.
- Ampliar portafolio de productos que compitan con las microfinancieras para otorgar certificados de financiamiento para el sector agropecuario.
- Participación en ferias y eventos importantes del sector automotriz, construcción y agropecuario.
- Desarrollar campañas que generen confianza hacia los asociados sobre el beneficio a obtener.

OLP2. En el año 2027, la utilidad neta promedio respecto a los ingresos será de 7%.

En el 2016 fue de 4.5%.

OCP: Se incrementará un 4.5% anual la utilidad neta a partir del año 2017 hasta el año 2027.

Acciones:

- Incrementar los ingresos a través de la captación de más asociados.
- Desarrollar y seguir implementando mejoras para el manejo de estructura de capital e inversiones que se destinan a nuevos proyectos.
- Control y monitoreo permanente de costos y gastos.

Tabla 41

*Objetivos de Corto Plazo*

OLP y OCP	
OLP1. En el año 2027, los ingresos serán de 900 millones de soles. En el 2016 fue de 600 millones de soles.	OCP1.1 En el año 2017, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 600 a S/ 616 millones.
	OCP1.2 En el año 2019, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 641 a S/ 666 millones.
	OCP1.3 En el año 2021, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 693 a S/ 721 millones.
	OCP1.4 En el año 2023, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 750 a S/ 780 millones.
	OCP1.5 En el año 2025, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 811 a S/ 843 millones.
	OCP1.6 En el año 2027, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 877 a S/ 912 millones.
	OCP1.7 Capacitación conjunta anual de la fuerza ventas con concesionarios e inmobiliarias.
	OCP1.8 Participación anual en las ferias vehiculares e inmobiliarias.
OLP2. En el año 2027, la utilidad neta promedio respecto a los ingresos será de 7%. En el 2016 fue de 4.5%.	OCP2.1 En el año 2017, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.5% a 4.7%.
	OCP2.2 En el año 2019, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.9% a 5.1%.
	OCP2.3 En el año 2021, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.4% a 5.6%.
	OCP2.4 En el año 2023, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.9% a 6.1%.
	OCP2.5 En el año 2025, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 6.4% a 6.7%.
	OCP2.6 En el año 2027, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 7.0% a 7.3%.
OLP3. En el año 2027, habrá 2,500 empleos de manera directa. En el 2016 fue de 1,800 empleos.	OCP3.1 En el año 2017, se incrementará un 3% los empleos de 1,800 a 1,861.
	OCP3.2 En el año 2019, se incrementará un 3% los empleos de 1,917 a 1,975.
	OCP3.3 En el año 2021, se incrementará un 3% los empleos de 2,034 a 2,095.
	OCP3.4 En el año 2023, se incrementará un 3% los empleos de 2,158 a 2,222.
	OCP3.5 En el año 2025, se incrementará un 3% los empleos de 2,289 a 2,358.
	OCP3.6 En el año 2027, se incrementará un 3% los empleos de 2,428 a 2,501.

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 470), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

OLP3. En el año 2027, se habrá 2,500 empleos de manera directa. En el 2016 fue de 1,800 empleos.

OCP: Se incrementará un 3.5% anual los empleos a partir del año 2017 hasta el año 2027.

Acciones:

- Incrementar puntos de venta y atención a nivel nacional.
- Desarrollar programas de incentivos para la fuerza de ventas en el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollar procesos de línea de carrera para todos los colaboradores y procesos para la disminución de rotación de personal.
- Desarrollar políticas de inclusión social.

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

Estos recursos permitirán y servirán como insumos que faciliten la ejecución de la estrategia. Según D'Alessio (2015) estos recursos determinarán el plan a seguir, teniendo en cuenta a los objetivos de corto plazo (OCP). Por lo tanto en la Tabla 42 se consideran los recursos asignados: (a) humanos, (b) físicos y (c) tecnológicos.

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

Según D'Alessio (2015) indicó que las políticas deben estar alineadas a los valores, plantear una estrategia para cada política determinada, así las políticas estén alineadas con la estrategia, ya que más adelante se podrá realizar un cruce entre la política las estrategias. En la Tabla 43 se visualiza las políticas planteadas para el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú.

## **7.4. Estructura Organizacional de las EAFC**

El Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos está reglamentado por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), mediante Resolución de

Tabla 42

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo*

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos		
		Humanos	Físicos	Tecnológicos
OCP1.1	En el año 2017, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 600 a S/ 616 millones.	Staff de vendedores	Puntos de venta	Equipos (laptops, smartphones)
OCP1.2	En el año 2019, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 641 a S/ 666 millones.	Staff de vendedores	Puntos de venta	Equipos (laptops, smartphones)
OCP1.3	En el año 2021, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 693 a S/ 721 millones.	Staff de vendedores	Puntos de venta	Equipos (laptops, smartphones)
OCP1.4	En el año 2023, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 750 a S/ 780 millones.	Staff de vendedores	Puntos de venta	Equipos (laptops, smartphones)
OCP1.5	En el año 2025, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 811 a S/ 843 millones.	Staff de vendedores	Puntos de venta	Equipos (laptops, smartphones)
OCP1.6	En el año 2027, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 877 a S/ 912 millones.	Staff de vendedores	Puntos de venta	Equipos (laptops, smartphones)
OCP1.7	Capacitación conjunta anual de la fuerza ventas con concesionarios e inmobiliarias.	Capacitadores especializados	Salas de capacitación	Equipos (laptop, proyector)
OCP1.8	Participación anual en las ferias vehiculares e inmobiliarias.	Coordinadores y vendedores	Stands	Equipos (laptops, smartphones)
OCP2.1	En el año 2017, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.5% a 4.7%.	Staff de analistas financieros	Oficinas administrativas	Sistema de Información
OCP2.2	En el año 2019, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.9% a 5.1%.	Staff de analistas financieros	Oficinas administrativas	Sistema de Información
OCP2.3	En el año 2021, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.4% a 5.6%.	Staff de analistas financieros	Oficinas administrativas	Sistema de Información
OCP2.4	En el año 2023, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.9% a 6.1%.	Staff de analistas financieros	Oficinas administrativas	Sistema de Información
OCP2.5	En el año 2025, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 6.4% a 6.7%.	Staff de analistas financieros	Oficinas administrativas	Sistema de Información
OCP2.6	En el año 2027, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 7.0% a 7.3%.	Staff de analistas financieros	Oficinas administrativas	Sistema de Información
OCP3.1	En el año 2017, se incrementará un 3% los empleos de 1,800 a 1,861.	Especialista en gestión de personas	Oficinas de Recursos Humanos	Equipos (laptops, smartphones)
OCP3.2	En el año 2019, se incrementará un 3% los empleos de 1,917 a 1,975.	Especialista en gestión de personas	Oficinas de Recursos Humanos	Equipos (laptops, smartphones)
OCP3.3	En el año 2021, se incrementará un 3% los empleos de 2,034 a 2,095.	Especialista en gestión de personas	Oficinas de Recursos Humanos	Equipos (laptops, smartphones)
OCP3.4	En el año 2023, se incrementará un 3% los empleos de 2,158 a 2,222.	Especialista en gestión de personas	Oficinas de Recursos Humanos	Equipos (laptops, smartphones)
OCP3.5	En el año 2025, se incrementará un 3% los empleos de 2,289 a 2,358.	Especialista en gestión de personas	Oficinas de Recursos Humanos	Equipos (laptops, smartphones)
OCP3.6	En el año 2027, se incrementará un 3% los empleos de 2,428 a 2,501.	Especialista en gestión de personas	Oficinas de Recursos Humanos	Equipos (laptops, smartphones)

*Nota.* Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 43

*Políticas de cada Estrategia*

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).	P1.	Establecer metas mensuales de ventas y participación de mercado.
		P2.	Capacitación anual de la fuerza de ventas en servicio al cliente.
FO2	Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).	P3.	Establecer procesos que potencien la sinergia con proveedores.
		P4.	Acuerdos de confidencialidad relacionados a la cartera de clientes.
FO3	Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).	P5.	Establecer procesos de investigación y desarrollo.
		P6.	Desarrollar campañas de comunicación de producto.
DO1	Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).	P7.	Fortalecer las relaciones con los canales de distribución y la cadena de suministro.
		P8.	Establecer procesos de venta directa en los puntos de atención.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. Rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Superintendencia N° 0016 – 2016, considerando lo siguiente, Que, conforme a lo dispuesto en el literal a) del artículo 1° del Texto Único Concordado de la Ley Orgánica de la Superintendencia del Mercado de Valores - SMV, aprobado mediante Decreto Ley N° 26126 y modificado por la Ley de Fortalecimiento de la Supervisión del Mercado de Valores, Ley N° 29782, la SMV está facultada para dictar las normas legales que regulen materias del sistema de fondos colectivos, entre otros. Que, de acuerdo con el literal b) del artículo 5° de la precitada norma, el Directorio de la SMV tiene por atribución aprobar la normativa del sistema de fondos colectivos; Que, mediante Resolución SMV N° 020-2014-SMV/01 se aprobó el Reglamento del Sistema de Fondos Colectivos y de sus Empresas Administradoras.

Según Gestión (2014), el directorio de la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) aprobó un proyecto para modificar el reglamento de fondos colectivos y junto con ello las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos (EAFC), con el fin de que toda persona interesada formule comentarios sobre los cambios propuestos.

El Sistema de Empresas de Fondos Colectivos ha venido teniendo cambios debido a la mayor relevancia que ha venido adquiriendo como alternativa de financiamiento para la

adquisición de bienes como son automóviles, viviendas, maquinarias y servicios como son los estudios y siendo una alternativa a los créditos de consumo que hoy ofrecen los bancos, cajas, entre otras instituciones financieras.

El reglamento indicado líneas más arriba incorpora 18 cambios que apuntan a:

(a) Fortalezas la protección del asociado, (b) Modernizar y simplificar el marco normativo vigente, (c) Dotar al sistema de mayor flexibilidad para una mayor eficiencia de la gestión, (d) Desvincular la administradora con el proveedor del bien o servicio, (e) Fortalecer los niveles de supervisión y finalmente (g) Promover una adecuada administración de riesgos y control interno del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos.

La Superintendencia propone que la EAFC que realizará asambleas no presenciales deberá difundir el desarrollo y los resultados de la asamblea a través de internet, contando para ello con un aplicativo web, que reúna las condiciones de confidencialidad, seguridad y disponibilidad del servicio. Así también sugiere que la presencia de un notario en esas asambleas sea prescindible, siempre que los resultados del sorteo se encuentren referenciados a una lotería, basados en un algoritmo matemático elaborado por la administradora y que deberá estar contemplada en el contrato se plantea implementar el registro de vendedores, con el objetivo de que los potenciales asociados cuenten con la certeza que la persona que les está ofreciendo ingresar al Sistema de Fondos Colectivos, sea un representante oficialmente habilitado por la EAFC. Para tal fin, dicho registro debería ser difundido por la EAFC mediante su página web. Asimismo, los vendedores únicamente podrían vender contratos y actuar en nombre de la EAFC para la cual estén registrados. Se le otorgaría la facultad a la SMV de inhabilitar y, consecuentemente, excluir del Registro Especial, o suspender a aquellos vendedores que incurran en faltas en el ejercicio de sus funciones o no la desempeñen con la debida diligencia. Los vendedores inhabilitados no podrían desempeñar dicha función en ninguna EAFC.

Se exigiría a las EAFC contar con un plan de capacitación de vendedores a efectos de reducir el riesgo de ventas con información inadecuada al asociado, y fortalecer con ello la supervisión preventiva. Adicionalmente, se permitiría que de manera facultativa la EAFC puede optar por contratar una póliza de seguro a favor del Fondo Colectivo (con el objeto de cancelar la deuda del asociado deudor), que se ejecutaría cuando se produzca el incumplimiento de pago al Fondo Colectivo de tres cuotas totales en forma consecutiva por parte de los asociados adjudicados con bien entregado. Con fines de transparencia y supervisión del cumplimiento de las normas, se fijará plazos para la presentación a la SMV de información de gestión de los fondos colectivos, tales como asamblea inicial, adjudicaciones, entregas del bien y financiación del servicio.

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

Las empresas y su relación con las empresas hoy en día es un tema inevitable, ya que una vez definida este compromiso de ecología y responsabilidad social; la empresa se comprometió a cuidar y respetar en todos sus procesos en favor del medio ambiente, es desde este punto de partida las EAFC se regirán en base a principios de responsabilidad social y valor compartido, el cual buscará el beneficio de la población y el medio ambiente a través de políticas administrativas y de riesgo, minimizando el impacto de cada acción en cada una de las políticas establecidas.

Las EAFC regirán sus procesos en base a certificaciones del cuidado del medio ambiente como la ISO 14001, pero también en base a la calidad de sus servicios en favor de la comunidad como la ISO 9001, pero también se realizarán propuestas sobre el cuidado del medio ambiente con sus proveedores, por ejemplo: a futuro se plantea evaluar los nuevos acuerdos comerciales que se pudieran establecer entre el proveedor, para contemplar que todos los productos recibidos tengan certificaciones de impacto y reducción de agentes contaminantes del medio ambiente.

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

El principal desafío de una organización es tener o alcanzar los resultados deseados de manera eficiente y la motivación es la base para alcanzar los resultado de manera eficiente el cual se refleja en una mejor calidad e innovación, mejorando los costos de la empresa el cual afectará en una mejor rentabilidad. Maslow propuso una jerarquía de necesidades en cinco niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades fueron las siguientes: fisiológicas, de seguridad, amor y pertenencia, estima y autorrealización (Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana, 2012).

Por ello es importante desarrollar programas de charlas y capacitaciones a todo el personal que tenga contacto con el cliente, más aún con la diversificación de productos y servicios que hoy tiene el Sistema de Empresas de Fondos Colectivos, es importante que las empresas de fondos colectivos desarrollen a sus equipos de manera especializada en cada producto o servicio, realizar convenios con los principales proveedores de los productos y servicios que tienen o con escuelas de negocios en programas de especialización financiera y otras especialidades que sumen a su labor diaria.

## 7.7. Gestión del Cambio

Las EAFC desde su creación han ido creciendo a nivel económico, pero también han ido aumentando hasta llegar al día de hoy (2017) tener siete empresas administradoras de fondos colectivos. Siendo Panderero SA y Maquisistema SA, los referentes en este mercado, se consideran que deben iniciar proceso de cambio interno, que les lleve a alcanzar sus objetivos a largo plazo. Las EAFC funcionan de manera independiente del sistema financiero Bancario y microfinanciero no Bancario, únicamente supervisado por la SMV, esto les ha permitido desarrollar sus productos de manera limitada, contando solo con dos potenciales líneas de negocio como lo son: vehicular e inmobiliario. Por lo tanto es importante que las EAFC adecuen procesos, capaciten a su personal, innovación de nuevas líneas de negocio

para que puedan seguir existiendo en el futuro y no sean absorbidos por la Banca, quienes todavía no ingresan a esta línea de negocio de EAFC.

Todo cambio que realice las EAFC debe ser comunicado a todo su personal para que puedan involucrarse de manera personal para que conjuntamente con las personas responsables (jefes y gerentes) puedan construir los hitos que le permitan a las EAFC alcanzar sus objetivos a largo plazo. Finalmente un punto a considerar por parte de las EAFC sería formar *clusters* con empresas más grandes, a nivel financiero, para que puedan competir directamente con la Banca.

## **7.8. Conclusiones**

Los objetivos de corto plazo desarrollados en el presente trabajo junto con la asignación de los recursos permiten el incremento de asociados, y con ello el aumento de los ingresos y rentabilidad de las EAFC. Los objetivos de corto plazo presentan metas anuales alineados con los objetivos de largo plazo, los cuales se han establecido para permitir alcanzar la visión deseada; los recursos son necesarios para la implementación del plan y poder generar una nueva estructura organizacional de las EAFC, no dejando de lado factores que puedan impactar en el medio ambiente, responsabilidad social y recursos humanos. Asimismo, las políticas planteadas consideran las buenas prácticas empresariales, así como la búsqueda de acuerdos comerciales con proveedores para fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados. De esta manera se plantea alcanzar acuerdos con proveedores estratégicos, es decir concesionarios vehiculares e inmobiliarias para garantizar el portafolio y crecimiento sostenible de las EAFC para alcanzar el futuro deseado.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

Según Kaplan y Norton (2002), “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (p. 34). También, refirieron que, para cubrir la necesidad de mantener una rentabilidad sostenida y sustentable, además de cumplir con los requisitos de contabilidad financiera de costes históricos, es fundamental la implementación del cuadro de control de mando. En el presente capítulo, se aplica lo que D’Alessio (2015) denominó Etapa 3 de evaluación y control.

Esta etapa se desarrolla de manera continua durante todo el proceso que involucra el planeamiento estratégico. Esto se debe a que es un proceso interactivo, es decir, participan varios actores, e iterativo, es decir se retroalimenta de manera permanente de la naturaleza dinámica del interno y del entorno. Para ello, se abarcará las cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, señaladas por los autores de manera aplicada en las Empresas de Administración de Fondos Colectivos.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Kaplan y Norton (2002) establecieron los siguientes requerimientos para los negocios: Los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. (p. 42)

De igual forma, Horváth y Partners Management Consultants (2003) indicaron lo siguiente: “La formulación concreta de los objetivos representa un elevado nivel de exigencia hacia el management. Es en este sentido que el Cuadro de Mando Integral cumple una función de soporte” (p. 59). De esta manera, los indicadores de gestión elaborados se enfocarán en potenciar las habilidades del factor humano cuyo efecto positivo es proporcional y directo sobre los objetivos planteados a corto y largo plazo. Los indicadores de gestión

propuestos para medir esta perspectiva son (a) número de eventos anuales, (b) curso anual de formación en FM, (c) número de capacitaciones anuales, (d) plan de desarrollo profesional, (e) plan de viajes anual, (f) número de capacitaciones en fondos colectivos al año y (g) Congreso Nacional de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos.

### **8.1.2 Procesos**

Kaplan y Norton (2002) señalaron, en relación con la perspectiva del proceso interno, que los directivos identifican los procesos internos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Debido a que es necesario establecer una secuencia adecuada de procesos, se considera siete indicadores. Estos son los siguientes: (a) número de EAFC en el sistema, (b) oficina en el interior del país, (c) sucursal por año, (d) número de fondos colectivos, (e) alianza estratégica establecida, (f) proyecto de fondos colectivos, y (g) áreas especializadas.

### **8.1.3 Clientes**

Hill y Jones (2009) precisaron lo siguiente: “Los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente” (p. 43). De manera secuencial, se estima conveniente plantear siete indicadores. Estos son los que siguen: (a) número de evaluación por año, (b) número de grupos formados por año, (c) políticas de incentivo, (d) programa anual de *marketing*, (e) programa anual de capacitación audiovisual, (f) número de campañas de *marketing* al año y (g) plataforma virtual.

### **8.1.4 Financiera**

Kaplan y Norton (2002) señalaron, acerca de la perspectiva financiera, que las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. De manera análoga a las anteriores perspectivas, para la presente, se propone indicadores, que, en total, son tres: (a)

retorno sobre la inversión, (b) ANT per cápita, y (c) número de partícipes.

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

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que se utiliza para el control respecto a lo planificado. Se observa que la perspectiva financiera logra agrupar 10 objetivos de corto plazo, la perspectiva del cliente logra agrupar 10 objetivos de corto plazo, la perspectiva de procesos logra agrupar ocho objetivos de corto plazo, y la perspectiva del aprendizaje logra agrupar dos objetivos de corto plazo; en conjunto el Tablero de Control Balanceado agrupa a todos los objetivos de corto plazo de las Empresas de Administración de Fondos Colectivos (ver Tabla 44).

### **8.3 Conclusiones**

El engranaje de control y medición del plan estratégico aplicado a las Empresas de Administración de Fondos Colectivos se encuentra direccionado para gestionar de manera efectiva y oportuna los indicadores de gestión. Esto con el fin de permitir tomar decisiones ágiles y pertinentes en el tiempo. Estos indicadores soportan el control a lo largo del tiempo para el cual se planificó el plan estratégico. Se cumple, así, los objetivos de corto y largo plazo, y en consecuencia la visión estratégica de las Empresas de Administración de Fondos Colectivos. Es válido remarcar que estas perspectivas pueden cambiar en el tiempo, por lo tanto se tiene que mantener un énfasis especial en los indicadores propuestos, a fin de utilizar, de ser el caso, las estrategias retenidas que no han sido descartadas y los planes de contingencia.

Tabla 44.

## Tablero de Control Balanceado (BSC)

Visión	Misión	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera							
Al 2027, el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú se consolidará como la segunda alternativa en financiamiento y administración de bienes y servicios dentro del sector microfinanciero no bancario, así como incrementar la rentabilidad y la generación de empleo directo.	Proporcionar una opción accesible de financiamiento en el mercado peruano para adquirir bienes y servicios, garantizando una relación comercial basada en la confianza, solidez y seguridad, satisfaciendo en forma equilibrada los intereses de nuestros clientes, accionistas, proveedores y personal de la empresa, respetando la legislación vigente, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y usando la tecnología.	OCP2.1	En el año 2017, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.5% a 4.7%.	Reducción y control de gastos.	Gerente Comercial	Utilidad actual/Utilidad año anterior	Porcentaje
		OCP2.2	En el año 2019, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.9% a 5.1%.	Reducción y control de gastos.	Gerente Comercial	Utilidad actual/Utilidad año anterior	Porcentaje
		OCP2.3	En el año 2021, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.4% a 5.6%.	Reducción y control de gastos.	Gerente Comercial	Utilidad actual/Utilidad año anterior	Porcentaje
		OCP2.4	En el año 2023, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.9% a 6.1%.	Reducción y control de gastos.	Gerente Comercial	Utilidad actual/Utilidad año anterior	Porcentaje
		OCP2.5	En el año 2025, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 6.4% a 6.7%.	Reducción y control de gastos.	Gerente Comercial	Utilidad actual/Utilidad año anterior	Porcentaje
		OCP2.6	En el año 2027, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 7.0% a 7.3%.	Reducción y control de gastos.	Gerente Comercial	Utilidad actual/Utilidad año anterior	Porcentaje
Perspectiva del Cliente							
		OCP1.1	En el año 2017, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 600 a S/ 616 millones.	Captar y fidelizar asociados.	Gerente Comercial	Ingreso actual/Ingreso año anterior	Porcentaje
		OCP1.2	En el año 2019, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 641 a S/ 666 millones.	Captar y fidelizar asociados.	Gerente Comercial	Ingreso actual/Ingreso año anterior	Porcentaje
		OCP1.3	En el año 2021, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 693 a S/ 721 millones.	Captar y fidelizar asociados.	Gerente Comercial	Ingreso actual/Ingreso año anterior	Porcentaje
		OCP1.4	En el año 2023, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 750 a S/ 780 millones.	Captar y fidelizar asociados.	Gerente Comercial	Ingreso actual/Ingreso año anterior	Porcentaje
		OCP1.5	En el año 2025, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 811 a S/ 843 millones.	Captar y fidelizar asociados.	Gerente Comercial	Ingreso actual/Ingreso año anterior	Porcentaje
		OCP1.6	En el año 2027, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 877 a S/ 912 millones.	Captar y fidelizar asociados.	Gerente Comercial	Ingreso actual/Ingreso año anterior	Porcentaje
Perspectiva del Proceso							
		OCP3.1	En el año 2017, se incrementará un 3% los empleos de 1,800 a 1,861.	Aumentar puntos de venta en provincias.	Gerente General	Nuevos empleados/Total empleados	Porcentaje
		OCP3.2	En el año 2019, se incrementará un 3% los empleos de 1,917 a 1,975.	Aumentar puntos de venta en provincias.	Gerente General	Nuevos empleados/Total empleados	Porcentaje
		OCP3.3	En el año 2021, se incrementará un 3% los empleos de 2,034 a 2,095.	Aumentar puntos de venta en provincias.	Gerente General	Nuevos empleados/Total empleados	Porcentaje
		OCP3.4	En el año 2023, se incrementará un 3% los empleos de 2,158 a 2,222.	Aumentar puntos de venta en provincias.	Gerente General	Nuevos empleados/Total empleados	Porcentaje
		OCP3.5	En el año 2025, se incrementará un 3% los empleos de 2,289 a 2,358.	Aumentar puntos de venta en provincias.	Gerente General	Nuevos empleados/Total empleados	Porcentaje
		OCP3.6	En el año 2027, se incrementará un 3% los empleos de 2,428 a 2,501.	Aumentar puntos de venta en provincias.	Gerente General	Nuevos empleados/Total empleados	Porcentaje
Perspectiva del Aprendizaje Interno							
		OCP1.7	Capacitación conjunta anual de la fuerza ventas con concesionarios e inmobiliarias.	Programa de capacitación.	Gerente Comercial	N° de capacitaciones por año	Unidades
		OCP1.8	Participación anual en las ferias vehiculares e inmobiliarias.	Inscripción y acuerdos.	Gerente Comercial	N° de participaciones por año	Unidades

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad de las EAFC

### 9.1 Análisis Competitivo de las EAFC

Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) publicaron que “una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor” (p. 4). En este capítulo, se analizaron los componentes relacionados al desarrollo de la competitividad de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos. La productividad es un medio para mejorar de manera sostenida y así llegar al punto de establecer ventajas competitivas. Es fundamental considerar lo que indicó D’Alessio (2015) acerca de los recursos más importantes para que una organización sea productiva: (a) las personas, los recursos humanos con un *know how* moderno; y (b) la infraestructura productiva, es decir, los recursos físicos con una tecnología moderna.

Las personas son el recurso más valioso de toda organización. Por ello, es fundamental generar un entorno de desarrollo profesional y progresión dentro de las propias Empresas Administradoras de Fondos Colectivos, minimizando el riesgo de rotación de personal y la fuga de talentos. De igual forma es importante el uso de la tecnología moderna, tanto para el desarrollo y seguridad de las operaciones de gestión del Sistema de Empresas de Fondos Colectivos como para contribuir al desarrollo de la cultura de adquirir bienes o servicios a través del desarrollo de una plataforma virtual interactiva. Esta permite incrementar los conocimientos de los fondos colectivos a todos los peruanos.

### 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de las EAFC

Para la identificación de las ventajas competitivas relacionadas con el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos, se usará de manera práctica los determinantes de la ventaja competitiva nacional de Porter (Riquelme, s.f.). Esta herramienta permite visualizar los aspectos determinantes de la ventaja competitiva del sistema de fondos colectivos.

Tabla 45

*Aspectos Determinantes de la Ventaja Competitiva de las EAFC*

Lado del rombo	Contribuyen	Interfieren
Condición de los factores	+ Abundantes recursos en minería, agricultura, pesca, cultura. + Ubicación geográfica. + Procedimientos aduaneros. +/- Estabilidad financiera.	+/- Infraestructura desarrollada. +/- Bajo nivel de mano de obra calificada.
Condiciones de la demanda	+/- Buenas regulaciones de protección al consumidor. +/- Información de consumidor.	- Desconfianza.
Sectores relacionados y apoyo	+/- Limitado número de proveedores e industrias de apoyo.	- Clústeres poco desarrolladas.
Estrategias y competencia de las empresas	+ Apertura de inversión extranjera. + Comercio y flujo de capitales. +/- Fortalezas competitivas a través de la TLC.	- Condiciones laborales rígidas. - Dificultad información de empresas. - Alta informalidad.

*Nota.* Adaptado de *Ser competitivo* (6a ed., p. 281), por M. E. Porter, 2013, Barcelona, España: Planeta.

En la Tabla 45 se muestran factores que contribuyen a la ventaja competitiva del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos. Estos son los siguientes:

- Los importantes recursos en minería, agricultura, pesca, y cultura contribuye al crecimiento del PBI, lo cual permite el incremento de la capacidad de ahorro e inversión por parte de la población del país.
- La ubicación geográfica de los mercados al interior del país por desarrollar oportunidades de mejora: (a) mayor capacidad productiva, (b) incremento en el nivel salarial regional, y (c) aumento de la calidad de vida.
- Los inversionistas prefieren mercados con crecimiento sostenible y con indicadores macroeconómicos estables, con la finalidad de invertir.
- Marco legislativo favorable hacia el desarrollo del Sistema de Empresas de Fondos Colectivos que presente las ventajas competitivas relacionadas a las ganancias de capital.

- Los TLC con diferentes países del mundo, que presentan la oportunidad de desarrollo del sector de fondos colectivos con oferta de valor de exportación.

De acuerdo con lo que valoran los consumidores, se tiene la oportunidad de mejorar el medio ambiente a través de la inversión de empresas administradoras de fondos colectivos asociadas a la sensibilidad ecológica y cuidado del medio ambiente.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Cluster de EAFC**

Con referencia al concepto de *cluster*, Porter (2013) señaló que los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas; suministradores especializados; proveedores de servicios; empresas de sectores afines e instituciones conexas, como por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales que compiten pero que también cooperan. En este sentido, el clúster de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú abarca no solo entidades a nivel nacional, sino también a nivel internacional, lo cual involucra el desarrollo de la población a nivel mundial. Para efectuar la identificación de los diferentes actores que componen el clúster del sistema, se parte de la identificación de cinco procesos: (a) la observancia del marco normativo, (b) la captación de partícipes, (c) las operaciones en valores, (d) las alianzas estratégicas, y (e) el desarrollo de potencial humano.

El proceso inicia con la observación, vigilancia y mejora del marco normativo que permita el desarrollo constante del marco legal que involucran las actividades de las EAFC. Para ello, se necesita una estrecha comunicación y colaboración con el organismo regulador nacional [SMV]. Luego, se involucra el proceso de captación de partícipes, para lo cual se maneja un contacto directo con personas naturales o jurídicas. Al pasar al nivel de operaciones en valores, se mantiene contacto directo con empresas de soporte referente a las tecnologías de información, telecomunicaciones, servicios, etc. y también con los proveedores. Asimismo, se entabla una relación con los diferentes tipos de empresas

asociadas con el medio ambiente y la ecología. Por último, en cuanto al proceso de desarrollo del potencial humano, se considera fundamental la inclusión de las universidades y las escuelas de posgrado, las cuales son la base fundamental de las generaciones futuras de especialistas en el sector, y de manera simultánea, perfeccionan al personal actualmente involucrado en el sistema. Ello eleva los factores de la producción y hace que el clúster mejore de manera positiva y constante.

En este sentido, se determinó que la importancia de pertenecer a un clúster en el caso de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos radica en lo determinado en la estructura del diamante de Porter, el cual se presentó en la Figura 13. En el caso de las condiciones de los factores como los abundantes recursos en minería, agricultura, pesca, cultura, ubicación geográfica, e infraestructura desarrollada, permiten el máximo aprovechamiento de las ventajas comparativas. Ello genera que el sistema sea atractivo, ya que a través de estos, se puede canalizar los recursos que apalanquen el crecimiento de sistema en forma integral. Finalmente, al crecer el clúster, los sectores relacionados y de apoyo deben de crecer proporcionalmente. Ello impacta de modo positivo en la economía nacional específicamente en el PBI.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Porter (2013) señaló que un clúster es un sistema de empresas e instituciones interconectadas en el cual el todo es mayor que la suma de sus partes. En este sentido, es importante el concepto de interconexión. Así como las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos mantiene objetivos de corto y largo plazo, el ambiente positivo para la generación de sinergias proviene de la unión de intereses comunes entre una y otra empresa u organización, dentro de un esquema de juego de suma no cero (ganar-ganar). Respecto al marco normativo y el rol que cumple el regulador, se debe considerar un acercamiento dentro de un marco de respeto a la normativa legal y al código de ética planteado en el presente

planeamiento estratégico. Este acercamiento permite mantener amplio nivel de relaciones y de coordinación. La finalidad consiste en que no se establezcan barreras que debiliten el desarrollo del clúster. Asimismo, para desarrollar el potencial humano al interior del sistema, es fundamental la conjunción con las universidades y escuelas de posgrado. Estos resultados las convierten en un pilar fundamental de transferencia de conocimiento teórico-práctico. Finalmente, entre los objetivos de corto plazo relacionados con el desarrollo de entornos virtuales, es importante establecer fuertes lazos de relaciones, con un horizonte de tiempo de mediano y largo plazo de duración, con los proveedores. Ello con la finalidad de potenciar el contacto directo con los partícipes tanto presentes y futuros. Asimismo, para fomentar un nivel mayor de integración.

### **9.5 Conclusiones**

La competitividad e identificación de los aspectos integrantes del *cluster* de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos permite evidenciar importantes elementos que se debe considerar. En primer término, el sistema se encuentra en una etapa de crecimiento, que a su vez permite planificar en un horizonte de mediano y largo plazo. De igual manera, el entorno macroeconómico del país, su ubicación geográfica y el importante número de tratados comerciales que mantiene el Perú con otras naciones, permiten ventajas importantes para el desarrollo de la economía local. Por otro lado, el desarrollo del *cluster* de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos contribuye al desarrollo del sistema.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se ha desarrollado el plan estratégico integral (PEI), el cual es una guía para el control y seguimiento de las estrategias a desarrollar con la finalidad de alcanzar la visión propuesta. Luego se han presentado las conclusiones y recomendaciones finales para el presente plan estratégico. Por último, se presenta el futuro del Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú.

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral detalla el resumen de las matrices, así como los aspectos más importantes a desarrollar en las tres fases del modelo secuencial del proceso estratégico: (a) la Formulación/Planeamiento, (b) la Implementación /Dirección, y (c) las Conclusiones. El PEI ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, facilita los ajustes necesarios si se requieren y ayuda a la toma de decisiones (D'Alessio, 2015). A continuación en la Tabla 46 se muestra el PEI.

### 10.2 Conclusiones Finales

- En el Perú el sector de las Empresas Administradoras de Fondos Colectivos [EAFC] se encuentra en crecimiento y favorecido por un entorno macroeconómico estable del país. La participación actual de las EAFC es moderada respecto a las instituciones microfinancieras no Bancarias.
- La visión y misión planteadas permitirán que las EAFC hacia el 2027 sean reconocidas como la segunda alternativa en financiamiento y administración de bienes y servicios respecto a las microfinancieras no Bancarias.
- El entorno presenta oportunidades de desarrollo para las empresas administradoras de fondos colectivos, en la cual se puede atraer el financiamiento y establecer un mercado que pueda competir a nivel microfinanciero no Bancario; las oportunidades que presenta se basan en su ventaja diferencial frente a sus

competidores. Para lograr el crecimiento y desarrollo de las EAFC es fundamental disponer de una fuerza de ventas especializada; tener acuerdos con concesionarios de vehículos e inmobiliarias; menor cobro de comisiones e interés respecto a las microfinancieras no Bancarias; liquidez sostenible para garantizar las operaciones, y la baja morosidad de los asociados.

- Del análisis interno se obtuvo un resultado de 2.5 lo cual significa que las EAFC se encuentran en el promedio, es decir, el sistema viene aprovechando sus fortalezas para conseguir los factores determinantes de éxito. Es importante que las EAFC sigan reforzando sus fortalezas y mitigando sus debilidades para que puedan estar preparados ante competidores y sustitutos del mercado financiero Bancario y microfinanciero no Bancario.
- Los intereses de las EAFC principales son incrementar los ingresos, la rentabilidad y contribuir con el desarrollo del país a través de la generación de empleo directo.
- En el análisis realizado de la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, las EAFC deben estar enfocadas en desarrollar estrategias con perfiles de postura competitiva, es decir, aumento de participación de mercado mediante punto de venta, control y reducción de gastos de venta y distribución, e implementar acuerdos comerciales con inmobiliarias y concesionarios.
- Las EAFC según la Matriz Interna Externa está ubicada en la celda V el cual identifica las estrategias a seguir, la penetración de mercado y el desarrollo de productos.
- Los objetivos de corto plazo desarrollados en el presente trabajo junto con la asignación de los recursos permiten el incremento de asociados, y con ello el aumento de los ingresos y rentabilidad de las EAFC. Asimismo, las políticas planteadas consideran las buenas prácticas empresariales, así como la búsqueda de

acuerdos comerciales con proveedores para fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados.

- El engranaje de control y medición del plan estratégico aplicado a las EAFC se encuentra direccionado para gestionar de manera efectiva y oportuna los indicadores de gestión. Esto permitirá tomar decisiones ágiles y pertinentes en el tiempo.
- El sistema se encuentra en una etapa de crecimiento, que a su vez permite planificar en un horizonte de mediano y largo plazo. De igual manera, el entorno macroeconómico del país, su ubicación geográfica y el importante número de tratados comerciales que mantiene el Perú con otras naciones permiten ventajas importantes para el desarrollo de la economía local. Por otro lado, el desarrollo del *cluster* de las EAFC contribuirá al desarrollo del sistema.

### 10.3 Recomendaciones Finales

- Implementar inmediatamente el presente plan estratégico para las EAFC, con el fin de que sirva como guía para lograr el crecimiento sostenido del sector.
- Formar un comité integrado por todas las EAFC, presidido por Panderó SA quien es el líder del sector, éste comité será supervisado por la SMV.
- Aprovechar al máximo la oportunidad del mercado, mediante las estrategias de penetración y desarrollo de mercados, ya que hoy en día no representa ni el 1% de participación respecto al sistema financiero.
- Para alcanzar los objetivos propuestos de las EAFC deberá priorizar las alianzas estratégicas con los proveedores de vehículos e inmobiliarias para garantizar la disponibilidad de los productos y servicios.
- Aprovechar la innovación tecnológica para el desarrollo de la comunicación y facilidades de acceso de los asociados.

- Las EAFC deben tener la capacidad de reaccionar y tomar acción mediante procesos flexibles frente a los cambios del entorno.
- Todas las operaciones y actividades realizadas deben considerar políticas sostenibles de responsabilidad social.
- Cumplir estrictamente con la legislación vigente del país.
- Control y seguimiento del proceso estratégico para la toma de decisiones.

#### 10.4. Futuro de las EAFC

- Las EAFC en el mediano y largo plazo se consolidará como un sector dinámico que contribuirá con el crecimiento y desarrollo del país.
- Las EAFC se consolidarán como una segunda opción de financiamiento de productos y servicios respecto del sector microfinanciero no Bancario.
- Las EAFC serán escalables en el mediano plazo a nivel nacional, y en el largo plazo a nivel internacional.

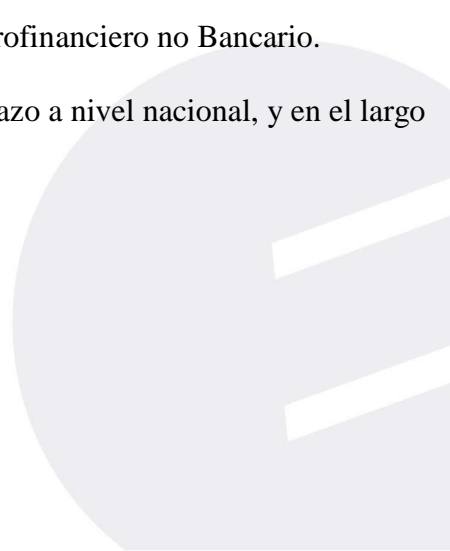
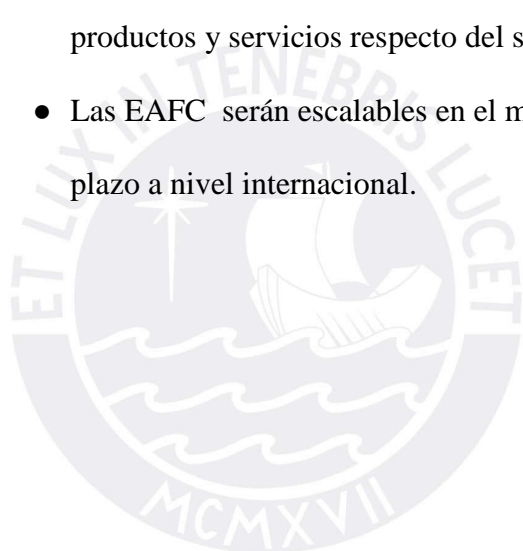


Tabla 46.

## Planeamiento Estratégico Integral

		Visión			Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	
<p>Al 2027, el Sistema de Empresas Administradoras de Fondos Colectivos en el Perú se consolidará como la segunda alternativa en financiamiento y administración de bienes y servicios dentro del sector microfinanciero no bancario, así como incrementar la rentabilidad y la generación de empleo directo.</p> <p>Intereses Organizacionales</p> <p>1 Incrementar los ingresos. 2 Incrementar la rentabilidad 3 Incrementar los niveles de empleo.</p>		OLP1. En el año 2027, los ingresos serán de 900 millones de soles. En el 2016 fue de 600 millones de soles.	OLP2. En el año 2027, la utilidad neta promedio respecto a los ingresos será de 7%. En el 2016 fue de 4.5%.	OLP3. En el año 2027, habrá 2,500 empleos de manera directa. En el 2016 fue de 1,800 empleos.	Principios Cardinales
					1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
<p>Estrategias</p> <p>FO1 Aumentar la participación de mercado a través de un mayor número de asociados para los productos y mercados actuales (F1, F2, F4, O1, O2, O3, O4).</p> <p>FO2 Fortalecer acuerdos comerciales con concesionarios e inmobiliarias a través del portafolio actual y nuevos productos (F2, F4, O1, O2, O4, O5).</p> <p>FO3 Desarrollo de nuevos productos para el sector autoconstrucción y servicios educativos (F1, F2, F3, F5, O1, O2, O4, O5).</p> <p>DO1 Incrementar puntos de venta en las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Huaraz, Cusco y Chiclayo (D4, D5, O1, O2, O4, O5).</p>		X	X	X	Políticas
		X	X	X	Establecer metas mensuales de ventas y participación de mercado. Capacitación anual de la fuerza de ventas en servicio al cliente. Establecer procesos que potencien la sinergia con proveedores.
<p>Tablero de Control</p> <p>1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización</p>		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	Tabla de Control
		En el año 2017, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 600 a S/ 616 millones.	En el año 2017, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.5% a 4.7%.	En el año 2017, se incrementará un 3% los empleos de 1,800 a 1,861.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
<p>Misión</p> <p>Proporcionar una opción accesible de financiamiento en el mercado peruano para adquirir bienes y servicios, garantizando una relación comercial basada en la confianza, solidez y seguridad, satisfaciendo en forma equilibrada los intereses de nuestros clientes, accionistas, proveedores y personal de la empresa, respetando la legislación vigente, contribuyendo al cuidado del medio ambiente y usando la tecnología.</p>		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	<p>Código de Ética</p> <p>1. Cuidar la plena vigencia de los derechos y deberes de cada socio, poniendo de manifiesto en todo momento lealtad, compromiso y buena fe en las gestiones pertinentes. 2. Actuar en todo momento bajo el marco de la libre competencia y legislación vigente. 3. Guardar estricta reserva de la información de sus clientes y actividades que involucren sus operaciones. 4. Actuar de manera transparente para no afectar la imagen propia ni la de sus asociados. 5. Desarrollará actividades que permitan cumplir los compromisos asumidos para la satisfacción del cliente. 6. Facilitar a sus colaboradores los medios necesarios para el desarrollo de sus funciones, en un ambiente grato y en igualdad de oportunidades. 7. Ofrecer a sus clientes servicios en un ambiente de igualdad y sin discriminación por su lugar de nacimiento, raza, sexo, ideologías políticas y creencias religiosas.</p>
		En el año 2019, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 641 a S/ 666 millones.	En el año 2019, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 4.9% a 5.1%.	En el año 2019, se incrementará un 3% los empleos de 1,917 a 1,975.	
OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3			
En el año 2021, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 693 a S/ 721 millones.	En el año 2021, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.4% a 5.6%.	En el año 2021, se incrementará un 3% los empleos de 2,034 a 2,095.			
OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4			
En el año 2023, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 750 a S/ 780 millones.	En el año 2023, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 5.9% a 6.1%.	En el año 2023, se incrementará un 3% los empleos de 2,158 a 2,222.			
OCP1.5	OCP2.5	OCP3.5			
En el año 2025, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 811 a S/ 843 millones.	En el año 2025, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 6.4% a 6.7%.	En el año 2025, se incrementará un 3% los empleos de 2,289 a 2,358.			
OCP1.6	OCP2.6	OCP3.6			
En el año 2027, se incrementará un 4% los ingresos de S/ 877 a S/ 912 millones.	En el año 2027, se incrementará un 4.5% la utilidad neta de 7.0% a 7.3%.	En el año 2027, se incrementará un 3% los empleos de 2,428 a 2,501.			
OCP1.7					
Capacitación conjunta anual de la fuerza de ventas con concesionarios e inmobiliarias.					
OCP1.8					
Participación anual en las ferias vehiculares e inmobiliarias.					
RECURSOS					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
PLANES OPERACIONALES					

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev., p. 666), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Referencias

- ¿Cómo está creciendo el consumo privado en el Perú? (2017, 23 de julio). *PQS*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/economia/crecimiento-consumo-privado-en-peru>
- Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. (2012, 29 de junio). *Psicopedagogiaaprendisajejeuc*. Recuperado de <https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Alfageme, A., & Ramírez, N. (2017). *Acceso a servicios financieros de los hogares en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2016/documento-de-trabajo-15-2016.pdf>
- Alonso, J., Fernández De Lis, S., López-Moctezuma, C., Sánchez, R., & Tuesta, D. (2013). Potencial de la Banca móvil en Perú como mecanismo de inclusión financiera. *Análisis Económico*.
- Arana, R., Núñez, J., Ore, J., & Velazco, D. (2017). Planeamiento Estratégico del sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú (Tesis Centrum, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/8253/ARANA\\_NU%C3%91EZ\\_PLANEAMIENTO\\_CAJAS.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/123456789/8253/ARANA_NU%C3%91EZ_PLANEAMIENTO_CAJAS.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México D. F., México: Pearson.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/MA-asbanc-2016.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2017a). *Pay Diamond: nuevo sistema piramidal que viene afectando estabilidad económica de peruanos*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Prensa%20ASBANC/La-SBS-pone-en-evidencia-nuevos-negocios-piramidales-17.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Acceso a servicios financieros de los*

*hogares en el Perú*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2016/documento-de-trabajo-15-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Reporte de inflación junio 2017, panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>

Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bank for International Settlements [BIS]. (2013). *Reformas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea – Basilea III*. Recuperado de

[http://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable\\_es.pdf](http://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable_es.pdf)

BBVA Research (2017a). *Situación Perú*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/public-compuesta/situacion-peru-segundo-trimestre-2017/>

BBVA Research (2017b). *Situación Perú, Segundo Trimestre 2017*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/04/cap04.pdf>

Caballero, G. (2015, 22 de abril). Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en

Latinoamérica. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-384187>

Centro de Alto Rendimiento de Accentur [CAR]. (2015). *Entidades financieras - Mejorar los resultados a través del talento*. Recuperado de

[https://www.accenture.com/t20150527T210656\\_\\_w\\_\\_/es-](https://www.accenture.com/t20150527T210656__w__/es-)

[es/\\_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-](es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-)

es/PDF\_3/Accenture-Entidades-Financieras-Mejorar-Los-Resultados-A-Traves-Del-Talento.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2014). *Visión Prospectiva del Perú en las Próximas Décadas*. Recuperado de <http://www.seminarioanual.cies.org.pe/2014/files/doc/Presentacion-CEPLAN.pdf>

Chiarella, R. (2005). *Planificación estratégica y desarrollo territorial*. Espacio y Desarrollo, 17, 208-224.

Cinco opciones para financiar la compra de tu auto nuevo. (2015, 8 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/personal/cinco-opciones-financiar-compra-auto-nuevo-340482>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución política del Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Consortio de Universidades. (2016). Presentación. *Metas del Perú al Bicentenario*. Recuperado de <http://www.consortio.edu.pe/metas-bicentenario/Metas-del-Peru-al-Bicentenario-Consortio-de-Universidades-Libro-Digital.pdf>

Consortio Fonbienes. (2017). *El Consortio*. Recuperado de <http://www.fonbienes.com/>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev.). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F., Del Carpio, L., Green, M., & Aranibar, A. (2016). *Índice de progreso social regional Perú 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>

De la Vega, M. (2016). Inversión en telecomunicaciones alcanzaría los US\$ 1,500 millones.

*El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-inversion-telecomunicaciones-alcanzaria-los-1500-millones-49337.aspx>

De Olarte, L. (2011). *Geografía del Perú, aspectos físicos, humanos y económicos*.

Recuperado de <http://www.lilianatorresmuga.net/wp-content/uploads/geo1.pdf>

El Perú ocupa el primer puesto en ranking de sostenibilidad pesquera. (2011, 18 de octubre).

*El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/peru-ocupa-primer-puesto-ranking-sostenibilidad-pesquera-noticia-1319706>

El Perú y la buena vecindad. (2017, 14 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-peru-y-buena-vecindad-54807.aspx>

Empresas latinoamericanas no aprovechan la tecnología a favor de sus negocios, según

estudio (2015, 11 de diciembre). *CNNExpansión*. Recuperado de

<http://cnnespanol.cnn.com/2015/12/11/empresas-latinoamericanas-no-usan-la-tecnologia-a-favor-de-sus-negocios-segun-estudio/>

Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito [Fepcmac]. (2015).

Evolución del CMAC. *Memoria 2015*. Recuperado de

<http://www.fpcmac.org.pe/memoria2015/>

Global Fire Power [GFP]. (2017). *Global Fire Power ranking 2016 (Perú tercera fuerza de*

*Sudamérica*. Recuperado de <https://www.forosperu.net/temas/global-fire-power-ranking-2016-peru-tercera-fuerza-de-sudamerica.918342/>

Graham, O. (2013). *Inclusión financiera. Conexionesan*. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/11/inclusion-financiera/>

Guzmán, J. (2017). La República de las Clases Emergentes. *La República*. Recuperado de

<http://larepublica.pe/imprensa/opinion/891702-la-republica-de-las-clases-emergentes>

- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7a ed.). México D. F., México: Cengage.
- Horváth & Partners Management Consultants. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral* (p. 59). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Hyundai ofrece dos nuevas modalidades de financiamiento. (2017, 14 de julio). *Peru Informa*. Recuperado de <http://www.peruinforma.com/hyundai-ofrece-dos-nuevas-modalidades-financiamiento/>
- INEI: Esperanza de vida al nacer en Perú es de 72 años en hombres y 77.3 en mujeres (2015, 10 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-esperanza-vida-al-nacer-peru-72-anos-hombres-y-773-mujeres-2147986>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Estado de la Población Peruana*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0879/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0879/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Día Mundial de la Población 11 de julio*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Evolución del ingreso real per cápita. *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza2016.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral* (2ª ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kuczynski anuncia que Perú profundizará sus lazos con los países de la región. (2016, 4 de agosto). *Agencia EFE*. Recuperado de

<https://www.efe.com/efe/america/politica/kuczynski-anuncia-que-peru-profundizara-sus-lazos-con-los-paises-de-la-region/20000035-3003686>

Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (1996).

Medina, O., Palacios, F., & Pintado, E. (2012). *Calidad de la cartera en las Entidades de Microfinanzas*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Lambayeque Perú. Recuperado de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/microfinanzas-amazonia.pdf?noCache=13548839195581>

MiBanco, Caja Arequipa y Caja Huancayo lideran ranking de utilidades de microfinancieras. (2016, 31 de marzo). *GanaMás*. Recuperado de <http://revistaganamas.com.pe/miBanco-caja-arequipa-y-caja-huancayo-lideran-ranking-de-utilidades-de-microfinancieras/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/promo/Juin-Per%C3%BA-Alvaro-D%C3%ADaz-Bedregal.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>

Montezuma, O., & Porto, J. (2017). *Panorama de las Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información y Negocios Digitales 2016-2017*. Recuperado de <http://www.americasistemas.com.pe/wp-content/uploads/2017/01/InformeMyP2016-2017.pdf>

Morosidad Bancaria subió 0.07 puntos porcentuales a 2.91% en agosto. (2016, 23 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/morosidad-Bancaria-subio-007-puntos-porcentuales-291-agosto-2170815>

- Naciones Unidas [NU]. (2017). 2016 EGDI Overview. *UN E-Government Knowledge Database*. Recuperado de <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/133-Peru>
- Ollanta Humala destinó más de S/ 10,600 millones para gastos militares. (2016, 4 de octubre). *Peru21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/ollanta-humala-destino-s-10-600-millones-gastos-militares-229867>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2017). *Facilitación del Comercio*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tradfa\\_s/tradfa\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tradfa_s/tradfa_s.htm)
- Pacific Credit Rating [PCR]. (2014). *Informe Sectorial: Sector Financiero*. Recuperado de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector\\_financiero\\_0914-fink2.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sector_financiero_0914-fink2.pdf)
- Pacific Credit Rating [PCR]. (2015). *Informe sectorial: Sector Inmobiliario*. Recuperado de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201512-fin-inmobiliario\\_v01.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201512-fin-inmobiliario_v01.pdf)
- Pandero ya forma grupos colectivos para comprar inmuebles. (2016, 7 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/pandero-forma-grupos-colectivos-comprar-inmuebles-255991>
- Perú asciende dos puestos en Informe Global de Competitividad del Foro Económico Mundial. (2016, 27 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-asciende-dos-puestos-informe-global-competitividad-foro-economico-mundial-2171066>
- Perú puede convertirse en líder en sofisticación del mercado de capitales. (2016, 9 de junio). *El Economista*. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/7626254/06/16/Peru-puede-convertirse-en-lider-en-sofisticacion-del-mercado-de-capitales.html>

Política fiscal expansiva aportará 1.1 puntos al crecimiento del PBI. (2017, 2 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-politica-fiscal-expansiva-aportara-11-puntos-al-crecimiento-del-pbi-54447.aspx>

Porter, M. E. (1997). El análisis de las Fuerzas Competitivas. Recuperado de <http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

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

Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. Barcelona, España: Pirámide.

Porter, M. E. (2013). *Ser competitivo* (6a ed.). Barcelona, España: Planeta.

Riquelme, M. (s.f.). La Ventaja Competitiva según Michael Porter. *Web y Empresas*.

Recuperado de <https://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>

SMV propone fortalecer transparencia de administradoras de fondos colectivos (2014, 14 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/smv-propone-fortalecer-transparencia-administradoras-fondos-colectivos-2105677>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Panorama de los Sistemas Supervisados en el 2016. Memoria Institucional 2016*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/20170531\\_SBS\\_Memoria\\_2016.pdf](https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20170531_SBS_Memoria_2016.pdf)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017a). *Información por Tipo de Institución financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017b). *Costo y Rendimiento de Productos Financieros*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2016). *Reglamento del sistema de fondos colectivos y de sus empresas administradoras*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/sil/RSMV00001400020001.doc>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017a). *Mercado de Fondos Colectivos*.

Recuperado de

[http://www.smv.gob.pe/Frm\\_VerArticulo.aspx?data=A01ACE41D475DBBFE553A0B77266A32748078C45EA48C40E6D141A10881827675A42524295E1665D3B1AB45880](http://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo.aspx?data=A01ACE41D475DBBFE553A0B77266A32748078C45EA48C40E6D141A10881827675A42524295E1665D3B1AB45880)

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017b). *Memoria Anual 2016 Pandero Sociedad Anónima EAFC*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%202016.pdf>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017c). *Memoria Institucional 2016*.

Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Uploads/Memoria\\_Institucional\\_2016.pdf](http://www.smv.gob.pe/Uploads/Memoria_Institucional_2016.pdf)

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017d). *Memoria Anual 2016 EAFC Maquisistema SA*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20A%c3%91O%202016.doc>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017f). *Memoria Institucional 2015*.

Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/Uploads/Animaciones/Memoria2015/index.html>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017g). *Información Financiera de Fondos Colectivos*. Recuperado de

[http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9](http://www.smv.gob.pe/Frm_InfoFinanFondosColectivos.aspx?data=136C735F1DC605ADCA97F1A5C179827A7403A05EA9)

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017j). *Reglamento del Sistema de Fondos Colectivos y de sus Empresas Administradoras*. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/sil/RSMV00001400020001.pdf>

- Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2017). *Sunafil combatirá la informalidad laboral con la puesta en marcha del cuadrante inspectivo*. Recuperado de <https://www.sunafil.gob.pe/noticias/item/235-sunafil-combatira-la-informalidad-laboral-con-la-puesta-en-marcha-del-cuadrante-inspectivo.html>
- Talledo, J. (2014). La morosidad de la cartera de créditos a la microempresa de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y su relación con la competencia. *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt\\_ano2014/20140902\\_SBS-DT-001-2014\\_JTalledo.pdf](https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2014/20140902_SBS-DT-001-2014_JTalledo.pdf)
- World Economic Forum [WEF]. (2017). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>



## Apéndice A: Metodología de la Planeación Estratégica

Las metodologías utilizadas en los diferentes planeamientos estratégicos se dan a través del desarrollo de actividades en varias fases que le permiten que una organización se adecue en forma eficiente y competitiva, para lo cual adoptaron varios modelos según la realidad de cada lugar. Entre los que destacan el modelo americano, el mismo que se hizo muy conocido por la mayor parte de empresas a nivel mundial, debido a la enorme influencia que tenía Estados Unidos en todo el mundo (D'Alessio, 2015). A continuación se describirán algunos modelos vinculados con el planeamiento estratégico, tales como: el modelo de Harvard, Ansoff, las consultorías y el de Porter (Chiarella, 2005).

El modelo de Harvard consiste que realizar una evaluación con un mayor criterio en las fuerzas y debilidades de la empresas, es decir de los factores internos, además, se debe de evaluar los factores externos a las que las empresas están expuestas. De allí se debe de establecer una estrategia que será evaluada, seleccionada para que al final sea implementada. Este método también se enfoca en los criterios de responsabilidad social, así como los valores morales de aquellos que participan en el proceso de planeamiento estratégico. Este modelo tiene como característica es que se incluyó el ambiente externo en el proceso de formular las estrategias, por lo tanto, éste modelo hace de que los responsables se enfoquen más sobre cuál es el propósito de sus negocio y hasta donde quieren posicionarse. Otra característica de este modelo es que supone que la formulación de las estrategias por si solos pueden convertirlo en acciones efectivas (Chiarella, 2005).

El modelo de Ansoff es parecido al propuesto por Harvard, pero con una propuesta filosófica, enfocándose en la implementación con el proceso, además de centralizar las decisiones estratégicas, incrementando los pasos a seguir durante el proceso, dando como resultado un exceso de variables clave, pero ayudando a la estructuración de divisiones de planeamiento estratégico. Al hacerse ambos métodos (tipo Ansoff y Harvard) muy

difundidos, hizo de que los consultorías quienes definían las estrategias para las empresas tuvieron una reacción negativa hacia ambos, ya que presentan dificultades operacionales al enfocarse en el entorno externo (Chiarella, 2005).

El modelo de las consultorías quienes reaccionaron negativamente ante los modelos de Harvard y Ansoff que eran muy difíciles de implementar, buscaron a través de un modelo general, filtrar soluciones propias a sus clientes, enfocándose en las variables más importantes de cada uno de sus clientes y se concentraban en éstas el proceso de planeamiento estratégico. Este modelo está compuesto por cuatro etapas: separación en segmentos estratégicos de la empresa, evaluación de cada segmento, identificación del nivel de riesgo y situación financiera de la actividad, y consolidación de las estrategias sectoriales (Chiarella, 2005).

El modelo de Porter critica el modelo de Harvard por ser aplicable solo a un número reducido de situaciones particulares, por lo tanto, Porter sugiere el retorno al sistema SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) dando énfasis al ambiente como factor determinante en cuanto a las decisiones estratégicas y un mejor conocimiento de las economías industriales. Este análisis competitivo realizado por Porter facilita la anticipación ante los cambios estructurales. La dificultad que presenta este modelo es de que se debe de ampliar el monitoreo de la competencia (Chiarella, 2005).

Por lo tanto, el planeamiento estratégico se hace a la medida de cada organización, debiéndose tomar en cuenta de que no hay una solución única que pueda ser utilizado para todas las organizaciones, lo que funciona en una organización no necesariamente va a dar los mismos resultados en otra, incluso si están en el mismo sector, solo lo que es común es el procedimiento. Entonces, son los planificadores los encargados de utilizar una metodología, modelos teóricos exitosos, pensamiento estratégico y sostenible. Para ello se ha elegido la metodología en función de un modelo secuencial del proceso estratégico, que se encuentra

desarrollado en el libro con publicación de la tercera edición *El proceso estratégico: un enfoque a la gerencia*. Los modelos de la planificación estratégica han sido establecidos como un estándar, pero la metodología aplicada en cada región o país difiere de la aplicada en otras regiones, es por ello que el libro mencionado previamente fue desarrollado utilizando casos reales de organizaciones ubicadas dentro de la región que facilitan la comprensión de la teoría, entonces su aplicación no solo es local sino que se aplica a otras realidades como América Latina (D'Alessio, 2015).

