

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Microfinanciero en la Región Piura

2018-2022

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

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

PRESENTADA POR:

Rosa Esmeralda Castillo Patiño

Ruber Olaya Luna

Florentino Campos García

Luis Vílchez Barreto

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, setiembre 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor agradecimiento y aprecio a:

A Dios, por darnos la vida, la fuerza y fe, para continuar nuestros emprendimientos.

A nuestros padres y hermanos, por su amor, comprensión, y apoyo incondicional

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, por el aporte valioso en nuestra formación profesional y el reforzamiento de nuestros conocimientos.

A nuestros amigos y compañeros de estudio, por su amistad y colaboración a la largo de la maestría, lo que quedará para toda la vida.



Resumen Ejecutivo

La presente tesis, propone dar a conocer un plan estratégico para impulsar el desarrollo de sector microfinanciero en la región Piura en un horizonte de cinco años, lo cual supone un aspecto importante, debido a lo que representa el sector de las micro empresa en nuestro país, las condiciones actuales de acceso al crédito, brindan un abanico de opciones financieras para los negocios, ello tiene un efecto positivo en el mejor desempeño de nuestra economía, actualmente el acceso al sistema financiero se ha flexibilizado, más aún en las empresas dedicadas al sector microfinanciero, que representan la primera opción de financiamiento.

Este plan estratégico empieza con la propuesta de la visión, misión, valores, y código de ética a nivel del sistema microfinanciero de la región Piura (SMFRP), posterior a ello, se efectúa el análisis del entorno microfinanciero del país y de la región Piura, se determinaron las oportunidades y amenazas del sector, los factores claves de éxito y el análisis interno del mismo.

El análisis de los factores mencionados, nos ha permitido conocer y comprender los mecanismos del entorno microfinanciero en la región Piura y plantear estrategias que van a permitir alcanzar los objetivos de largo plazo: (a) Incrementar la inclusión financiera en la región Piura, (b) Incrementar los ingresos financieros derivados de los créditos directos, (c) Incrementar la participación porcentual de la rentabilidad patrimonial, y (d) Incrementar los cursos de Educación Financiera. Así mismo, se establecieron objetivos de corto plazo para permitir realizar la revisión, evaluación, y control de los resultados obtenidos. Para terminar, se resalta que el actual entorno es favorable para el desarrollo del sistema microfinanciero de la región Piura, sin embargo, estas empresas, deben fomentar el ingreso a zonas rurales, donde la banca tradicional no opera, ello con el objetivo de ampliar su participación del mercado y mejorar su rentabilidad.

Abstract

This thesis has the intention to make known a strategic plan to encourage the microfinance sector development in Piura region in a five-year horizon, which requires an important aspect due to what micro-companies represent in our country. Current conditions to loan access provide a portfolio of financial options for business, which has a positive effect in a better performance of our economy. Currently, access to the financial system got more flexible, and even more at microfinance sector companies, that represent the first financial option.

This strategic plan starts with a proposal of vision, mission, values and code of ethics at a microfinance system level in Piura region (SMFRP). After that, an analysis of the microfinance context of the country and Piura region is done. Sectors' opportunities and threats were determined, as well as key factors for success, and an intern analysis of it.

The analysis of those factors has allowed us to know and understand Piura region's microfinance context mechanisms and raise strategies to achieve long-term objectives such as: (a) Increasing financial inclusion in Piura region, (b) Increasing financial incomes resulting from direct credits, (c) Increasing percentage share of equity profitability, and (d) Increasing Financial Education Courses. Additionally, short-term objectives were established to conduct a review, evaluation and control of obtained results. In order to finish, it is highlighted that the current context is positive for Piura region microfinance sector's development; however, these companies need to encourage an entrance to rural zones where traditional banking does not operate. The objective of this is to broaden its participation in the market and improve its profitability.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector	1
1.1 Situación General	1
1.2. Conclusiones	23
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	24
2.1 Antecedentes	24
2.2 Visión	25
2.3 Misión.....	25
2.4 Valores	25
2.5 Código de Ética	26
2.6 Conclusiones	26
Capítulo III: Evaluación Externa.....	27
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	27
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	27
3.1.2. Potencial nacional.....	30
3.1.3. Principios cardinales.....	32
3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Microfinanciero	34
3.2. Análisis Competitivo del País	35
3.2.1. Condiciones de los factores	36
3.2.2. Condiciones de la demanda	37
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 el SMFRP.....	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE	40
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	41
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	43
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	47
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	54
3.4. Matriz Evaluación de factores externos (MEFE).....	56
3.5. El Sector Micro Financiero y sus Competidores.....	56
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	57
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	67
3.5.4. Amenaza de los entrantes	68
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	69
3.6. El Sector Microfinanciero en la Región Piura y sus Referentes	70
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	71
3.8 Conclusiones	73
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1 Administración y Gerencia (A)	74
4.1.2 Marketing y Ventas (M)	79
4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)	84
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)	88
4.1.5 Recursos Humanos	94
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicación (I)	99

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	101
4.2 Conclusiones.....	104
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	106
5.1 Intereses de la Organización	106
5.2 Potencial de la Organización.....	106
5.3 Principios Cardinales de la Organización	109
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	110
5.5 Objetivos de Largo Plazo	111
5.6 Conclusiones	111
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	113
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	113
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	113
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	113
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	117
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	118
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	119
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	119
6.9. Matriz de Ética (ME).....	121
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	121
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	121
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	121
6.13. Conclusiones	125
Capítulo VII: Implementación Estratégica	128
7.1. Objetivos de Corto Plazo	128

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	128
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	132
7.4. Estructura Organizacional de Sector Microfinanciero Región Piura.....	135
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	136
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	136
7.7. Gestión del Cambio.....	136
7.8. Conclusiones.....	137
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	138
8.1 Perspectivas de Control.....	138
8.1.1 Aprendizaje interno.....	138
8.1.2 Procesos.....	138
8.1.3 Clientes.....	139
8.1.4 Financiera.....	139
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	142
8.4 Conclusiones.....	142
Capítulo IX: Competitividad del Sector.....	145
9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero de la Región Piura.....	145
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector.....	146
9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres del Sistema Microfinanciero de la Región Piura.....	147
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster.....	147
9.5 Conclusiones.....	148
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	149
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	149
10.2. Conclusiones Finales.....	149

10.3. Recomendaciones Finales	150
10.4. Futuro del Sector Microfinanciero de la Región Piura	152
Referencias.....	156
Apendice A: Encuestas Analisis Interno Sistema Microfinanciero Region Piura	172



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución Producto Bruto Interno por Actividades Miles de Soles, Periodo 2011-2016</i>	3
Tabla 2 <i>Evolución Producto Interno por Tipo de Actividad Periodo 2005-2016</i>	5
Tabla 3 <i>Indice por Competitividad Regional Piura 2017</i>	6
Tabla 4 <i>Valor Agregado Bruto por Año Según Actividad Económica Región Piura</i>	8
Tabla 5 <i>Sector Financiero Peruano a Abril 2018</i>	9
Tabla 6 <i>Créditos Directos según Tipo de Crédito y Tipo Empresa</i>	11
Tabla 7 <i>Número de Dedores por Tipo de Crédito y Empresa del Sector</i>	11
Tabla 8 <i>Morosidad del Sector Financiero por Tipo de Sector Económico al 30.06.2017</i>	12
Tabla 9 <i>Número de Oficinas en Región Piura y Participación en Mercado</i>	13
Tabla 10 <i>Evaluación de Depósitos del Sector Microfinanciero Región Piura</i>	14
Tabla 11 <i>Depósitos en Miles de S/ Sector Microfinanciero Periodo 2011-2016</i>	15
Tabla 12 <i>Indice de Morosidad por Sector Microfinanciero Periodo 2011-2016</i>	16
Tabla 13 <i>Indice de Morosidad por Sector Microfinanciero Periodo 2011-2016</i>	20
Tabla 14 <i>Evolución de Depósito en Miles de Soles SMFRP</i>	21
Tabla 15 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	27
Tabla 16 <i>Resultados del Ranking Competitividad 2016 para el Perú por Sector</i>	37
Tabla 17 <i>Inversión por Sector en la Región Piura</i>	46
Tabla 18 <i>Evolución de Población Económicamente Activa, según Niveles de Empleo y Departamento 2017-2016</i>	47
Tabla 19 <i>Matriz MEFÉ del Sector Microfinanciero de Región Piura</i>	58
Tabla 20 <i>Ranking de Depósitos por Tipo de las Cajas Municipales</i>	59
Tabla 21 <i>Estructura de los Depósitos Caja Rural en Miles de Soles</i>	60
Tabla 22 <i>Estructura de los Adeudos y Obligaciones Financieras por EDPYMES</i>	62

Tabla 23 <i>Depósitos a Plazo de Financieras en Miles de Soles</i>	63
Tabla 24 <i>Número de Deudores con Créditos Directo por Empresa Financiera</i>	65
Tabla 25 <i>Número de Deudores con Créditos Directo por Caja Municipal</i>	66
Tabla 26 <i>Número de Deudores con Créditos Directo por Caja Rural</i>	66
Tabla 27 <i>Sistema Financiero Numero de Empresas</i>	70
Tabla 28 <i>Indicadores de los Referentes del SMFRP</i>	71
Tabla 29 <i>Matriz Perfil Competitivo Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	72
Tabla 30 <i>Matriz PR del Sector Microfiannciero de la Región Piura</i>	73
Tabla 31 <i>Distribución de Oficinas de las Cajas Municipales Región Piura (30 de junio 2017)</i>	84
Tabla 32 <i>Número de Oficinas Empresas Financieras (30 de junio 2017)</i>	87
Tabla 33 <i>Indicadores Finncieros por Caja Municipales Región Piura</i>	89
Tabla 34 <i>Exstructura de Ingresos Financieros por EDPYMES (al 30-06-2017)</i>	93
Tabla 35 <i>Personal según Categoría Laboral por Caja Municipal</i>	95
Tabla 36 <i>Personal según Categoría Laboral por Caja Rural</i>	98
Tabla 37 <i>Personal según Categoría Laboral por Empresa Financiera</i>	98
Tabla 38 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	102
Tabla 39 <i>Saldo de Colocacones por Provincia de la Región Piura</i>	108
Tabla 40 <i>Matriz de Intereses de la Organización</i>	111
Tabla 41 <i>Objetivos a Largo Plazo del Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	111
Tabla 42 <i>Matriz FODA del Sector Microfiannciero Región Piura (SMFRP)</i>	114
Tabla 43 <i>Ranking de Depósitos y Tipos de Creditos SMFRP con respecto al SMFN</i>	116
Tabla 44 <i>Matriz de desición Estrategica</i>	120
Tabla 45 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estrategico</i>	122
Tabla 46 <i>Matriz Rumelt</i>	123

Tabla 47 <i>Matriz de Ética</i>	124
Tabla 48 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	125
Tabla 49 <i>Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)</i>	126
Tabla 50 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Los Competidores y Sustitutos del Sector</i>	127
Tabla 51 <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo</i>	129
Tabla 52 <i>Matriz de Presentación de los Objetivos a Corto Plazo Sector Microfinanciero Región Piura</i>	131
Tabla 53 <i>Matriz Recursos del Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	134
Tabla 54 <i>Indicadores de Procesos Internos del Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	139
Tabla 55 <i>Indicadores de Aprendizaje del Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	140
Tabla 56 <i>Indicadores de Clientes del Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	140
Tabla 57 <i>Indicadores de Finanzas para Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	141
Tabla 58 <i>Tablero Balanceado de Control del Sector Microfinanciero en la Región Piura</i> ..	143
Tabla 59 <i>Competidores del Sector Microfinanciero en la Región Piura</i>	146
Tabla 60 <i>Posibles Clúster Generados para Sector Microfinanciero Región Piura</i>	148
Tabla 61 <i>Plan Estratégico Integral del Sector Microfinanciero de la Región Piura</i>	155

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Variación porcentual del Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008- 2017...4	4
<i>Figura 2.</i> Producto Bruto Interno por Componente del Gasto periodo 2016-2017.....	4
<i>Figura 3.</i> Evolución de profundidad financiera créditos y depósitos 2011-2016.....	10
<i>Figura 4.</i> Evolución del número de oficinas en la Región Piura.....	13
<i>Figura 5.</i> Participación del Sector Microfinanciero en las colocaciones de la Región Piura..	14
<i>Figura 6.</i> Participación de mercado en Departamento Piura del segmento Microfinanciero..	16
<i>Figura 7.</i> Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera	17
<i>Figura 8.</i> Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera.	17
<i>Figura 9.</i> Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera	18
<i>Figura 10.</i> Evolución del índice de morosidad por cajas rurales.	18
<i>Figura 11.</i> Evolución del índice de morosidad por Mypes	19
<i>Figura 12.</i> Evolución de depósitos según segmento de microfinanciera periodo 2011-2016.	22
<i>Figura 14.</i> Ciclo de Vida del Sector Microfinanciero Región Piura	71
<i>Figura 15.</i> Estructura del Directorio de Cajas Municipales	75
<i>Figura 16.</i> Organigrama de la Caja Piura, 2017.....	76
<i>Figura 17.</i> Organigrama CRAC Raíz, 2017	78
<i>Figura 18.</i> Organigrama Edpyme Alternativa	80
<i>Figura 19.</i> Indicadores Financieros Ratios de Gestión Operativos de Sector Microfinanciero	108
<i>Figura 20.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción para Sector Microfinanciero Región Piura (MPEYEA)	115
<i>Figura 20.</i> Boston Consulting Group (MBCG).....	117
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna – Externa (MIE).....	118

Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia 118



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.

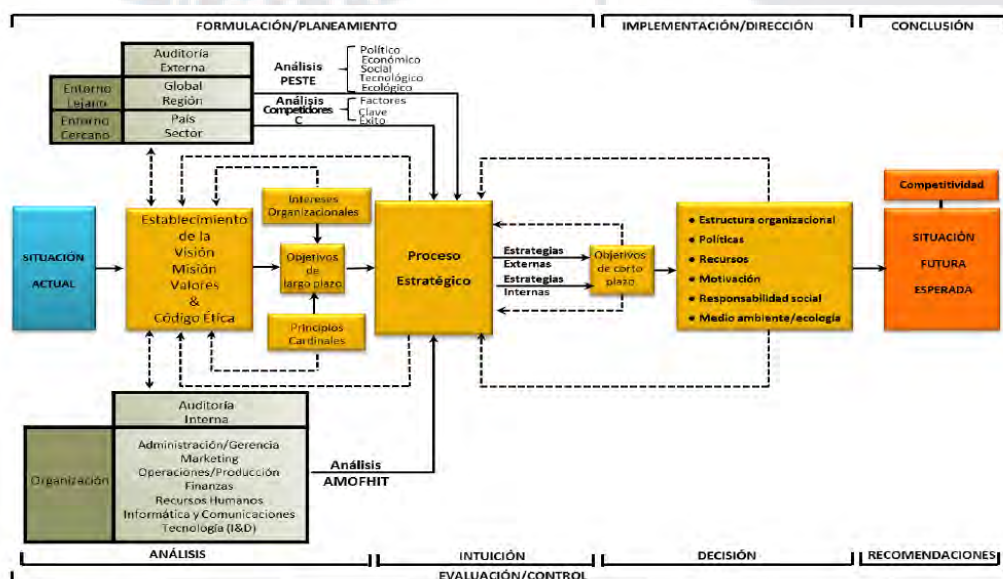


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Sector

1.1 Situación General

El Perú se encuentra ubicado en el hemisferio sur, está situado en la parte occidental de América del sur, entre la línea ecuatorial y el trópico de capricornio, al borde del océano pacífico, tiene una superficie: 1'285,216 km², lo que le permite ser el tercer país más grande de Latinoamérica, por debajo de Brasil y Argentina. El Perú limita geográficamente con cinco países: al norte, posee con Ecuador 1,529 km de frontera, y con Colombia, 1,626 km de frontera; al este, con Brasil, 2,822 km de frontera, y con Bolivia: 1,047 km de frontera; al sur, con Chile, 169 km de frontera; y por el oeste, con el Océano Pacífico, 3,080 km. Además, se puede indicar que el Perú se encuentra en la latitud y longitud de 10° 00 S, 76° 00 O. La capital del Perú es Lima (Instituto Geográfico del Perú, 1989).

Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (2017), el Perú presenta una diversidad de climas y microclimas que van desde lo costero árido y cálido, pasando por los valles interandinos de tipo templado, frígido y polar hasta los de tipo cálido y lluvioso de la selva. Esta variedad es propia de las ocho regiones naturales de las que está formado; así mismo, son tres los factores que determinan el clima del Perú: las condiciones de clima en la zona intertropical del país, las modificaciones altitudinales a partir de la cordillera de los Andes, y la Corriente Peruana o de Humboldt, que recorre las costas del país. Esta diversidad de condiciones geográficas, permite contar con una diversidad de recursos naturales muy variables.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009) estimó que en el 2017 la población del Perú sería de 31'826,018 personas, donde el 50.08% es población masculina y el 49.92%, población femenina. Además, se concentra el mayor porcentaje de población en el departamento de Lima con 31.9%, seguido de La Libertad, con un 6.0% de población, y de Piura, con un 5.9% de población. El Perú ocupa el puesto 44 respecto de la población

mundial. Su densidad poblacional, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a) es de “24.2 hab./ km² a nivel nacional; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa: Provincia Constitucional del Callao (6,949.0 hab./ km²), seguido del departamento de Lima (282.4 hab./km²), Lambayeque, (87.1 hab./km²), La Libertad, (72.9 hab./km²), y Piura (51.7 hab./km²)” (p. 2). Asimismo, el Perú se encuentra en el puesto 42 del ranking mundial de densidad poblacional.

Según el *Ranking Mundial de Competitividad 2017*, preparado por el IMD Centro Mundial de Competitividad (IMD World Competitiveness Center, 2017) el Perú se ubica en el puesto 55, con lo cual bajó una posición respecto al año 2016, quedando, además, en tercera posición respecto a los países de Sudamérica, liderados por Chile en el puesto 35, y Colombia en el puesto 54, esta caída es similar a las caídas que ha sufrido la mayoría de otras economías de latinoamérica. Se observa la evolución por trimestre del producto bruto interno con referencia a la demanda interna, en los periodos 2008 – 2016 (ver Figura 1). Luego, se puede ver el porcentaje de participación en el impacto del producto bruto interno de acuerdo a la actividad que lo genera; de esta manera, se tiene que las exportaciones representan el 13.1% del total. El PBI del Perú, según sector económico, se divide en actividades de extracción, transformación y servicios; más adelante, se puede ver la evolución del PBI de acuerdo a la actividad, ha estado en constante crecimiento (ver Tabla 2).

La Región Piura tiene una superficie de 35,892 km², con lo cual ocupa el 3.1% del territorio nacional. Mantiene límites por el norte con Tumbes y la República del Ecuador; por el este, con Cajamarca y el Ecuador; por el sur, con Lambayeque; por el oeste, con el Océano Pacífico. Políticamente, está dividido en ocho provincias: Piura (nueve distritos), Ayabaca (10 distritos), Huancabamba (ocho distritos), Morropón (10 distritos), Paita (siete distritos), Sullana (ocho distritos), Talara (seis distritos) y Sechura (seis distritos), y 64 distritos en total. Su capital es la ciudad de Piura (Banco Central de Reserva del Perú, 2017d, p. 1).

Tabla 1

Evolución Producto Bruto Interno por Actividades Miles de Soles, Periodo 2011-2016

ACTIVIDADES	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	22'516,613	23'943,890	24'216,000	24'532,000	25'258,000	25'713,000
Pesca y acuicultura	2'709,000	1'729,000	2'126,000	1'515,000	1'756,000	1'578,000
Extracción de petróleo, gas y minerales	50'750,163	51'662,027	54'304,160	53'447,760	58'512,981	68'036,827
Manufactura	63'942,590	64'757,811	68'154,934	67'431,993	66'265,911	65'173,820
Electricidad, gas y agua	7'066,000	7'481,000	7'734,000	8'133,000	8'618,000	9'245,000
Construcción	24'626,000	28'539,000	31'228,000	31'789,000	29'959,000	29'045,000
Comercio	43'434,450	47'105,000	49'408,000	50'335,000	52'362,000	53'308,000
Transporte, almacén., correo y mensajería	21'631,466	23'151,964	24'687,000	25'241,000	25'920,000	26'803,000
Alojamiento y restaurantes	12'103,000	13'413,000	14'323,000	15'066,000	15'520,000	15'924,000
Telecom. y otros serv. de información	13'243,000	14'855,000	16'149,000	17'533,000	19'170,000	20'721,000
Administración pública y defensa	19'691,000	21'288,000	22'110,000	23'278,000	24'184,000	25'286,000
Otros servicios	88'217,225	93'507,562	99'093,702	104'791,956	110'579,608	114'942,171
Valor agregado bruto	369'930,507	391'433,254	413'533,796	423'093,709	438'105,500	455'775,818
Impuestos a la producción	32'442,212	35'162,701	38'194,925	39'689,922	39'960,121	40'925,739
Derechos de importación	3'883,297	4'603,062	4'706,063	4'397,059	4'304,058	4'396,059
PRODUCTO BRUTO INTERNO	406'256,016	431'199,017	456'434,784	467'180,690	482'369,679	501'097,616

Nota. Tomado de "Principales indicadores Macroeconómicos," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017
 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

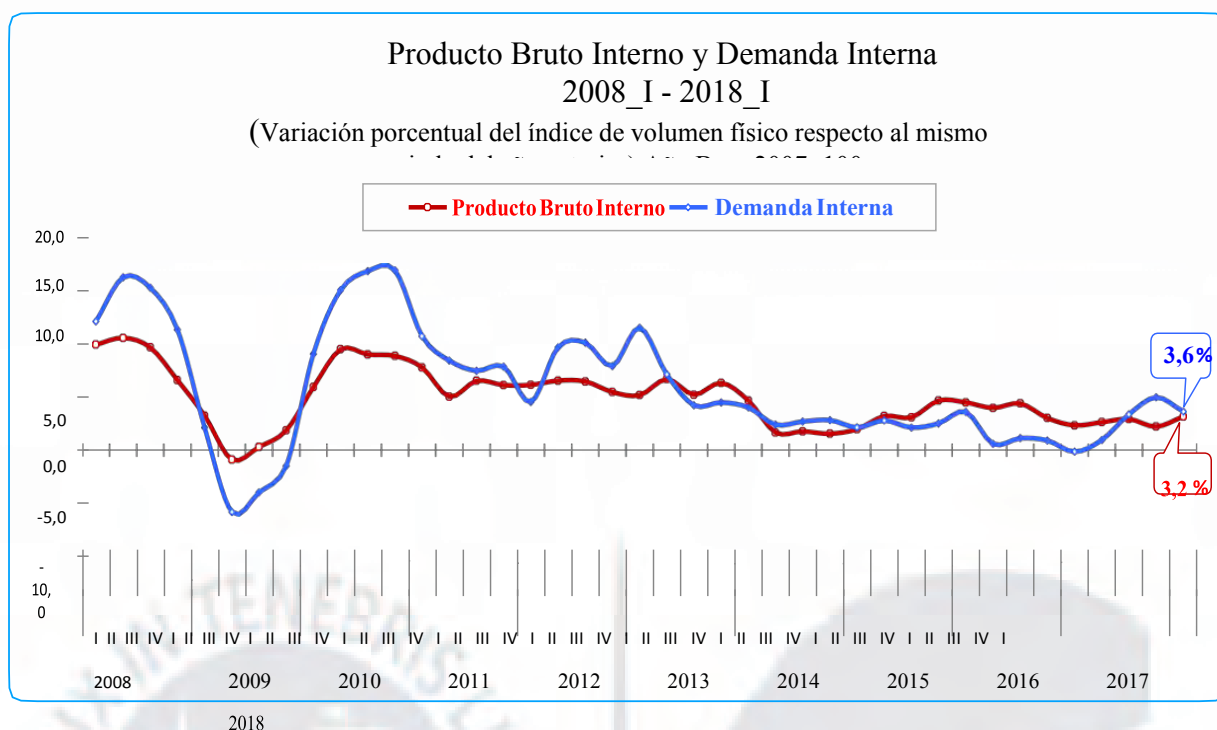


Figura 1. Variación porcentual del Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008- 2017 Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el Cuarto trimestre 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF)

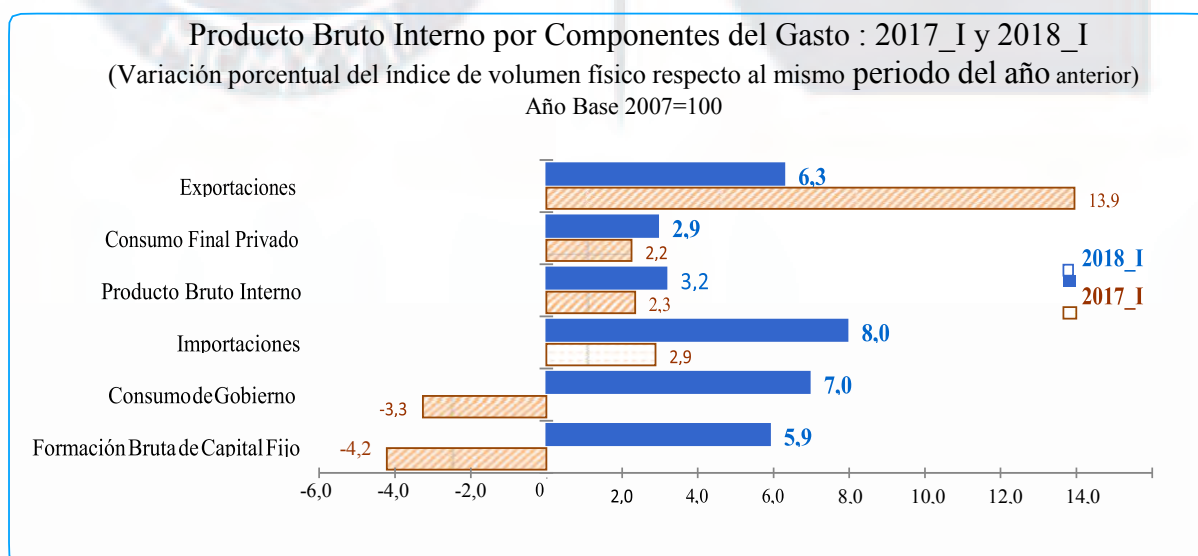


Figura 2. Producto Bruto Interno por Componente del Gasto periodo 2016-2017 Tomado de “Comportamiento de la economía peruana en el Cuarto trimestre 2017” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF)

Tabla 2

Evolución Producto Interno por Tipo de Actividad Periodo 2005-2016

Años	Producto Bruto Interno	Extractivo	Transformación	Servicios
2005	250,749	44,936	53,305	152,508
2006	290,271	60,853	61,785	167,633
2007	319,693	67,330	69,124	183,239
2008	352,719	69,677	77,253	205,789
2009	363,943	64,972	77,138	221,833
2010	416,784	79,615	90,795	246,374
2011	473,049	102,881	99,039	271,129
2012	508,131	95,955	110,174	302,002
2013P/	543,670	92,866	118,071	332,733
2014P/	570,780	88,523	120,213	362,044
2015E/	602,527	90,698	119,393	392,436
2016E/	648,719	101,717	123,255	423,747

Nota. Tomado de “Producto Bruto Interno por Sectores Periodo 2005-2016,” Por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Según las proyecciones poblacionales del INEI al 2016, Piura albergaba una población de 1'858,617 habitantes, lo que representa el 5.90% de la población nacional. La provincia de Piura alberga la mayor cantidad de habitantes, donde el 41.5% representa su nivel de participación en la población del departamento. La provincia con menor cantidad de habitantes es Sechura, que al 2016 cuenta con una población de 75,741, que representa el 4.1% de la población total. En la Región Piura la Población Económicamente Activa (PEA) es de 1'340,200 personas. El PEA de la Región Piura tuvo un incremento porcentual del 1.2% en el periodo 2011-2016, lo cual estuvo por encima del promedio nacional de 1.1%. Además, es el segundo departamento que más aporta en el número de población económicamente activa. Según lo indicado el Informe Técnico de la Evaluación de Pobreza Monetaria, la Región Piura (2007-2017), se encuentra en el tercer rango de incidencia de pobreza los cuales se ubican entre los 23.0% y 26.2%.

El índice de Competitividad Regional (INCORE 2017), cuantifica la posición relativa de las 24 regiones a través de seis pilares de competitividad (Entorno Económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones) cada uno de los cuales está compuesto por varios indicadores que dan como resultado un total de 45 indicadores. Esto

permite evaluar el rumbo que está tomando cada región, así como identificar sus principales fortalezas y debilidades. La Región Piura se encuentra ubicada en la posición 13 en el ámbito general, ha mantenido su posición con respecto al año anterior; en el indicador de Entorno económico, Piura se encuentra en el puesto 10, por debajo de Tumbes y por encima de Madre de Dios. En el índice Laboral, Piura se encuentra en el puesto 18; y en Instituciones esta en puesto 19. De acuerdo al INCORE (2017) departamento de Piura ha obtenido más puntaje índice de instituciones y salud (ver Tabla 3).

Según la estructura productiva, servicios es el sector con mayor participación (40.4%) en el VAB del departamento y está conformado en orden de aporte principalmente, por las ramas otros servicios que incluyen los servicios inmobiliarios y servicios personales (20.1%), así como por transporte y comunicaciones (10.2%). El sector extractivo (22.5%) fue el segundo sector en aportar al VAB, dentro del cual la rama minería predomina con un aporte de 11.6%, debido a la existencia de varios proyectos mineros, entre los cuales destacan Rio Blanco (cobre) y los fosfatos de los sectores industria manufacturera, comercio y construcción (8.0%) con aportes de 14.9%, 14.1% y 8.0% respectivamente.

Tabla 3

Índice por Competitividad Regional Piura 2017

Índice de Competitividad Regional	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (0 a 10)
Índice Total	13	4.2	13	4.2	13	4.3	13	4.1
Entorno Económico	10	3.3	13	2.6	13	2.7	12	2.6
Infraestructura	13	5.3	13	5.2	13	5.2	13	5
Salud	15	4	15	4.4	15	4.4	14	5
Educación	15	4.3	12	4.8	12	5.2	11	4
Laboral	18	3.3	17	3.2	17	3.4	18	3.7
instituciones	19	4.9	15	4.9	15	5.1	19	4.4

Nota. Tomado de “Índice de Competitividad Regional (INCORE 2017),” por Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017

(<https://es.scribd.com/document/349790284/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2017-IPE>).

A continuación, se muestra la evolución que ha tenido el VAB del departamento de Piura de acuerdo a las actividades que se realizan en la Región y que impactan en el análisis del VAB del departamento. Aquí se encuentran las actividades primarias secundarias y terciarias, de productos y de servicios, de recursos naturales vegetales y animales (ver Tabla 4). El desarrollo económico de un país dependerá en gran medida de contar con un sistema financiero que permita la inversión de capital hacia actividades productivas, que propicien el progreso de la sociedad. El presente documento está orientado a realizar un Plan estratégico para el Sector Microfinanciero en la Región de Piura, (SMFRP), por lo cual se debe de conocer como está constituido el sistema financiero a nivel nacional para centrarse en el análisis y evaluación del SMFRP.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en el Perú al 31 de diciembre de 2017, el sistema financiero peruano está conformado por 55 empresas que se encuentran supervisadas por este organismo. Las empresas que conforman el Sistema Financiero peruano se describen en la (ver Tabla 5), asimismo se informa del total de activos que poseen de acuerdo a cada tipo de institución.

Según lo indicado por SBS en su reporte anual Evaluación del sistema Financiero (dic. 2017), el saldo de créditos directos del sistema financiero alcanzó los S/ 286'795, millones siendo mayor a lo reportado en el año anterior , teniendo una variación positiva de 5.57%. Los depósitos del sistema financiero peruano alcanzaron los S/ 280 784 millones en diciembre 2017, obteniendo así un incremento anual de 9.55%, los depósitos que más han incrementado son los depósitos de ahorro y plazo fijo teniendo una variación de 8.45% y 13.49% respectivamente. La resolución SBS. N 11356-2008, establece en su capítulo I, los tipos de créditos que existen el sistema financiero peruano los cuales son: Créditos Corporativos, Créditos a Grandes Empresas, Créditos a Medianas Empresas, Créditos a Pequeñas Empresas, Créditos a Micro Empresas, Créditos de Consumo Revolvente, Créditos

Tabla 4

Valor Agregado Bruto por Año Según Actividad Económica Región Piura

Actividades	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'315,866	1'234,777	1'454,625	1'632,072	1'443,001	1'611,126	1'830,422
Pesca y Acuicultura	454,879	601,941	454,198	458,369	508,518	478,282	421,986
Extracción de Petróleo, Minerales	2'708,889	2'793,941	2'444,605	2'213,056	2'961,364	2'332,285	2'210,764
Manufactura	2'275,903	2'693,072	2'794,871	2'867,489	2'885,701	2'887,053	2'714,080
Electricidad, Gas y Agua	227,198	253,875	275,141	223,464	284,763	329,816	331,593
Construcción	823,523	872,411	1'062,568	1'293,558	1'372,454	1'502,489	1'374,420
Comercio	1'933,204	2'089,771	2'333,972	2'467,831	2'479,916	2'555,119	2'598,588
Transporte, Almacén., Correo	948,473	1'079,219	1'170,414	1'244,555	1'272,743	1'299,197	1'334,983
Alojamiento y Restaurantes	309,522	340,771	378,887	404,392	417,801	431,244	445,035
Telecom. y Otros Serv.	334,952	388,351	441,647	479,526	527,059	583,062	639,157
Administración Pública y Defensa	851,766	908,785	962,123	990,500	1'053,804	1'094,040	1'148,254
Otros Servicios	2'922,353	3'110,085	3'293,084	3,471,970	3,558,994	3'714,816	3'835,565
Valor Agregado Bruto	15'106,528	16'366,999	17'066,135	17,746,782	18,766,118	18'818,529	18'884,847

Nota. Adaptado de “Producto Bruto Interno por Departamentos”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indicetematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

Tabla 5

Sector Financiero Peruano a Abril 2018

Abril 2018	Número de Empresas	Activos Abril 2018	
		Monto (Miles S/)	%
Banca Múltiple	17	371 303	89.57
Empresas Financieras	11	13 342	3.31
Cajas municipales (CM)	12	24 127	6.10
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	1 786	0.45
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	12	2 285	0.56
	55	405,311	100

Nota. Tomado de “Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2018
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Diciembre/SF-2103-di2017.PDF>)

de Consumo No-Revolutivo Créditos Hipotecarios para Vivienda, estos créditos son catalogados de acuerdo al nivel de endeudamiento en el sistema financiero o de acuerdo a las ventas, en la Tabla 6 se pueden visualizar el saldo de las colocaciones por tipo de crédito. Además, se puede observar el número de deudores que hay en el sistema financiero nacional por cada tipo de institución financiera en el Perú al 30 de junio de 2017, según lo ha reportado la SBS (ver Tabla 7).

El crecimiento de la economía peruana, ha permitido mejorar los indicadores económicos y sociales. Por ejemplo, la pobreza, así como los niveles de Intermediación Financiera han aumentado el grado de Inclusión financiera; este incremento se originó por el incremento de volumen de créditos y depósitos. Según lo indicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017) en los últimos cinco años, el ratio de créditos sobre PBI pasó de 30.4% a 40.3%, en tanto que el ratio de depósitos sobre PBI aumentó de 32.3% a 38.6%. A continuación, se puede ver la evolución de la profundidad de la inclusión Financiera (ver Figura 3).

Se observa el porcentaje de mora por cada tipo de sector económico. Se puede visualizar que el sector que más mora genera es hogares privados con servicio, que tiene una mora de 8.3%, seguido por el sector de construcción (ver Tabla 8). El Sistema financiero es

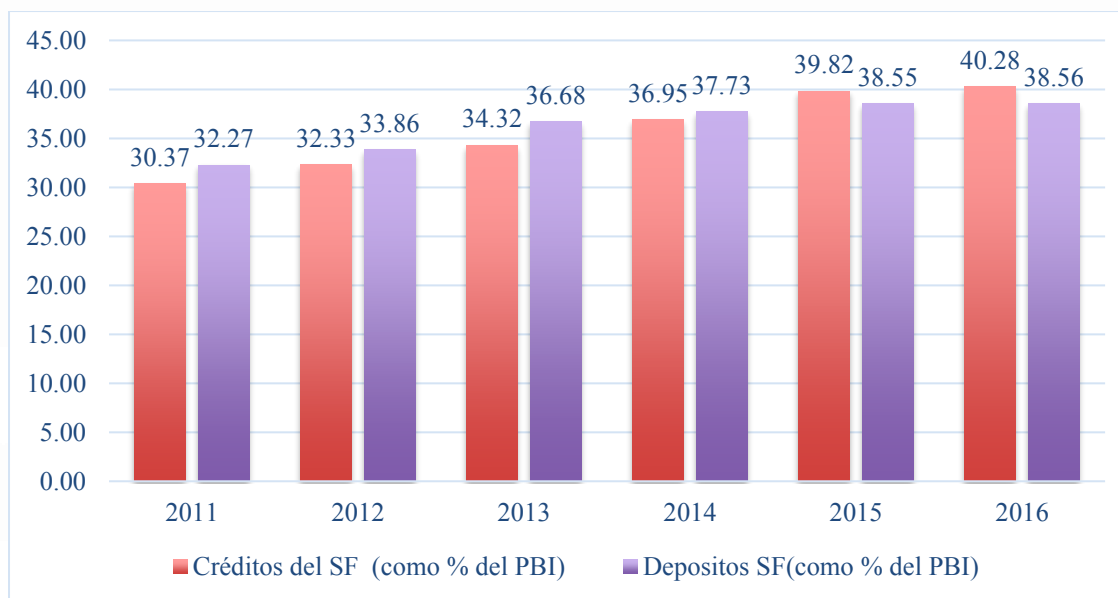


Figura 3. Evolución de profundidad financiera créditos y depósitos 2011-2016
Tomado de “Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2017.
(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#).

agente integrante del crecimiento económico de un país o de una región. El SMFRP ha estado en un constante crecimiento, lo que se evidencia en el incremento de los depósitos y colocaciones, teniendo como consecuencia el aumento de la inclusión financiera, ya que se ha logrado llegar a más personas. Sin embargo, aún es bajo con respecto a Latinoamérica. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el segmento del SMFRP, al 30 de junio del 2017, está conformado por cuatro tipos de intermediarios financieros los cuales son empresas financieras integradas por 11 empresas.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, indicó que el Sector Microfinanciero del Departamento de Piura cuenta en promedio con el 7.74% de las oficinas a nivel nacional, al 30 de junio de 2017 se cuenta con 154 agencias y oficinas especiales, de un total de 1989 agencias a nivel nacional. Este SMF ha incrementado su número de oficinas no solo a nivel regional sino también a nivel nacional. Este incremento se ha visto reflejado en el rango de crecimiento que ha mantenido entre los periodos 2011-2017, el cual ha sido de 58.74% con respecto al año base del 2011.

Tabla 6

Créditos Directos según Tipo de Crédito y Tipo Empresa

Tipo de Crédito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Empresas de Arrendamiento Financiero	Banco de la Nación	Agrobanco	Total
Corporativos	62'249,899	11,968	408,920	3,108	-	10,032	-	1,524	62'685,452
Grandes empresas	39'538,951	23,846	110,762	35,533	280	28,080	-	192,216	39'929,668
Medianas empresas	40'144,513	551,472	2'059,992	107,834	180,103	121,751	-	530,180	43'695,846
Pequeñas empresas	14'742,034	2'903,247	8'090,927	515,420	304,484	30,289	-	402,166	26'988,568
Microempresas	3'449,982	2'342,051	3'866,606	515,803	122,866	413	-	319,976	10'617,697
Consumo	44'141,656	5'212,392	3'830,960	265,186	1,235,816	42	4'959,410	-	59'645,462
Hipotecarios	41'284,522	223,979	1'324,925	10,152	149,776	-	239,316	-	43'232,671
Total Créditos	245'551,558	11'268,956	19'693,092	1,453,036	1,993,326	190,607	5'198,726	1'446,063	286'795,364

Nota. Tomado de "Carpeta de Información del Sistema Financiero," Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2018a (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Tabla 7

Número de Dedores por Tipo de Crédito y Empresa del Sector

Tipo de Crédito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Empresas de Arrendamiento Financiero	Banco de la Nación	Agrobanco	Total
Corporativos	687	3	3	-	-	3	-	11	703
Grandes empresas	2,861	26	24	2	2	17	-	8	2,871
Medianas empresas	29,668	2,107	3,875	122	463	403	-	384	31,279
Pequeñas empresas	243,903	122,479	208,046	22,558	11,982	324	-	12,749	469,751
Microempresas	644,081	720,770	696,084	123,368	36,921	14	-	46,728	1'963,933
Consumo	3'336,036	1'464,904	661,204	66,110	268,179	1	586,222	-	4'905,196
Hipotecarios	215,764	4,946	20,131	85	2,115	-	3,663	-	246,400
Total Deudores	4'206,117	2'193,239	1'536,359	206,988	318,083	762	588,720	59,880	6'747,498

Nota. Tomado de "Carpeta de Información del Sistema Financiero," Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2018b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Tabla 8

Morosidad del Sector Financiero por Tipo de Sector Económico al 30.06.2017

Sector Económico	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYME	Empresas de Arrendamiento Financiero	Agrobanco	Total
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2.5	5.4	9.5	7.0	6.7	-	8.0	4.3
Pesca	3.6	1.9	8.0	3.9	11.8	-	4.6	3.9
Minería	0.7	13.2	10.8	14.4	12.3	1.6	-	0.7
Industria manufacturera	2.0	8.0	8.3	7.1	7.6	1.2	2.1	2.3
Suministro de electricidad, gas y agua	0.0	4.0	6.0	1.5	-	-	-	0.0
Construcción	6.2	5.3	9.1	4.4	13.4	14.4	-	6.4
Comercio	4.8	6.3	7.6	5.3	7.5	2.0	25.5	5.2
Hoteles y restaurantes	3.3	6.0	6.1	5.0	6.0	-	-	3.9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4.0	6.5	7.5	5.1	5.2	4.7	-	4.5
Intermediación financiera	0.0	9.9	0.3	0.6	-	-	-	0.1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2.9	4.8	6.3	2.4	6.5	10.3	9.5	3.1
Administración pública y defensa	0.1	8.7	6.2	6.7	37.4	-	0.1	0.6
Enseñanza	0.4	2.7	2.6	2.2	0.8	-	-	0.5
Servicios sociales y de salud	1.9	5.8	3.5	4.0	0.6	-	-	2.1
Otras actividades de servicios comunitarios	5.3	9.2	7.1	9.6	6.4	2.3	0.9	5.6
Hogares privados con servicio doméstico y Organizaciones extraterritoriales	10.4	16.9	4.9	2.2	6.3	-	-	8.3

Nota. Tomado de "Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017b (http://www.sbs.gob.pe/apha/p/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Estas agencias se encuentran tanto en zonas urbanas como rurales; sin embargo, la mayor concentración está en agencias en la zona urbana. Así, se pueden ver la evolución del número de oficinas que tienen las instituciones del SMF y el porcentaje que representan del total nacional, de las cuatro modalidades de instituciones evaluadas del SMFRP (ver Tabla 9). La evolución de las cuatro instituciones del SMFRP, se ha mantenido en el tiempo. En el caso de las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos, entre junio de 2012 y junio de 2017 no han tenido oficinas en la región (ver Figura 4).

Tabla 9

Número de Oficinas en Región Piura y Participación en Mercado

Mes	Empresa Financieras	Cajas Municipales Ahorro y Crédito	Cajas Rurales Ahorro y Crédito	Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa	Total, Región Piura	Tot201al, Oficinas Nivel País	% De Participación Mercado
jun-12	30	49	16	21	116	1494	7.76
dic-12	36	51	16	22	125	1595	7.84
jun-13	59	51	0	22	132	1711	7.71
dic-13	65	53	0	25	143	1830	7.81
jun-14	66	53	0	26	145	1863	7.78
dic-14	63	53	0	31	147	1908	7.70
jun-15	45	53	0	34	132	1702	7.76
dic-15	47	54	0	34	135	1746	7.73
jun-16	50	54	7	28	139	1797	7.74
dic-16	59	57	7	29	152	1947	7.81
jun-17	59	58	7	30	154	1989	7.74

Nota. Tomado de “Distribución de Oficinas por Zona Geográfica Adoptado,” por Superintendencia de Banca y Seguros, [INEI], 2017

(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

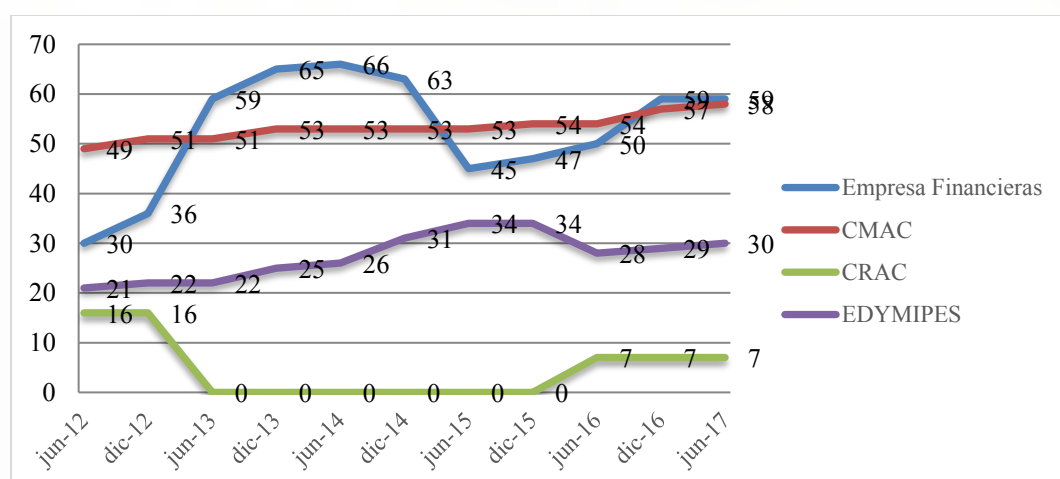


Figura 4. Evolución del número de oficinas en la Región Piura

Adaptado de “Distribución de Oficinas por Zona Geográfica,” por Superintendencia de Banca y Seguros, [SBS], 2017c

(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Las fuentes de fondeo con la que cuenta el SMFRP es la captación de ahorros, excedente de dinero que es depositado en las instituciones financieras con el fin de obtener una rentabilidad y riesgo bajo de pérdida de dinero. Al cuarto trimestre del año 2016, las colocaciones directas del SF ascendieron a 6'700,515 millones; este saldo está conformado por las colocaciones de la banca múltiple, SMF y otros. Las colocaciones del SMF representan el 29.46% del total de las colocaciones de la región (ver Figura 5).

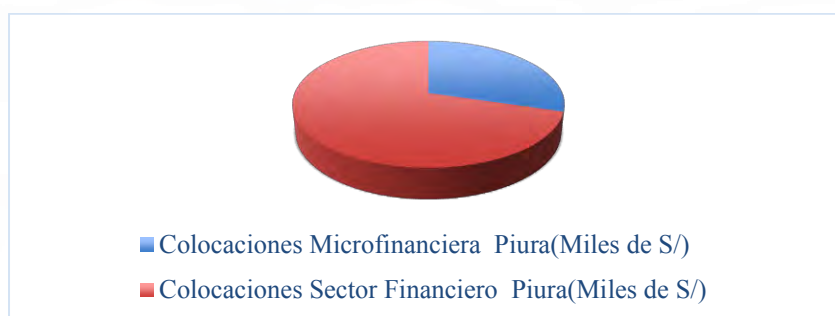


Figura 5. Participación del Sector Microfinanciero en las colocaciones de la Región Piura. Adaptado de “Distribución de Oficinas por Zona Geográfica,” por de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017x (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

En los últimos cinco años el SMFRP ha tenido un crecimiento constante de depósitos, en el año 2016 este sector ha tenido un incremento de 9.68% con respecto del periodo 2015, siendo el saldo de crecimiento neto de S/ 262,509 millones en la Región Piura (ver Tabla 10).

Tabla 10

Evaluación de Depósitos del Sector Microfinanciero Región Piura

MES	Depósitos Región Piura (Miles de S/) Sector Microfinanciero	Depósitos Perú (Miles de S/) Sector Microfinanciero
30/06/12	994,656.00	15'623,144.00
31/12/12	1'078,853.00	17'435,025.00
30/06/13	1'237,791.00	18'408,466.00
30/06/14	1'251,553.00	20'752,319.00
31/12/14	1'385,774.00	20'627,290.00
30/06/15	1'458,181.00	18'952,775.00
31/12/15	1'544,553.00	20'080,644.00
30/06/16	1'612,016.00	20'796,952.00
31/12/16	1'833,336.00	22'926,646.00

Nota. Tomado de “Series Estadísticas, Depósitos por Región,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>).

Respecto a las EDPYME, no se muestra información debido a que de acuerdo a ley estas entidades no pueden captar dinero del público. De los tres tipos de entidades que están autorizados, las Cajas Municipales de ahorro y crédito son las que mantienen mayor monto de depósitos (ver Tabla 11).

Tabla 11

Depósitos en Miles de S/ Sector Microfinanciero Periodo 2011-2016

Mes	Entidades Financieras	Cajas de Ahorro y Crédito	Cajas Municipales de Ahorro y Crédito	Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa	Total, Depósitos Región Piura
Jun-12	6,445	5,054	1'005,701	-	1'017,200
Dic-12	5,929	4,196	1'068,728	-	1'078,853
Jun-13	9,686	-	1'228,105	-	1'237,791
Dic-13	9,862	-	1'179,293	-	1'189,155
Jun-14	10,642	-	1'240,911	-	1'251,553
Dic-14	10,926	-	1'374,848	-	1'385,774
Jun-15	11,338	-	1'393,896	-	1'405,234
Dic-15	11,299	-	1'446,882	-	1'458,181
Jun-16	12,242	-	1'549,918	-	1'562,160
Dic-16	13,244	116	1'598,656	-	1'612,016
Total	101,613	9,366	13'086,938	-	13'197,917

Nota. Tomado de "Distribución de Oficinas por Zona Geográfica Adoptado," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017.

(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Las instituciones que más aportan en las colocaciones son las Caja Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC), que tienen una participación del 56% del total de las colocaciones totales del SMF. Asimismo, se debe de indicar que los cuatro tipos de empresas que atienden a este sector se han mantenido en un crecimiento positivo. Esto se ha visto reflejado en una constante campaña de publicidad y en el incremento de la apertura de nuevos locales de atención, especialmente en la zona rural de la región (ver Figura 6). El riesgo de crédito en el SMF es alto, lo cual se ve reflejado en la morosidad de los créditos otorgados; asimismo, se debe de indicar el mercado de las microfinancieras es muy cambiante y esta en

crecimiento (ver Tabla 12).

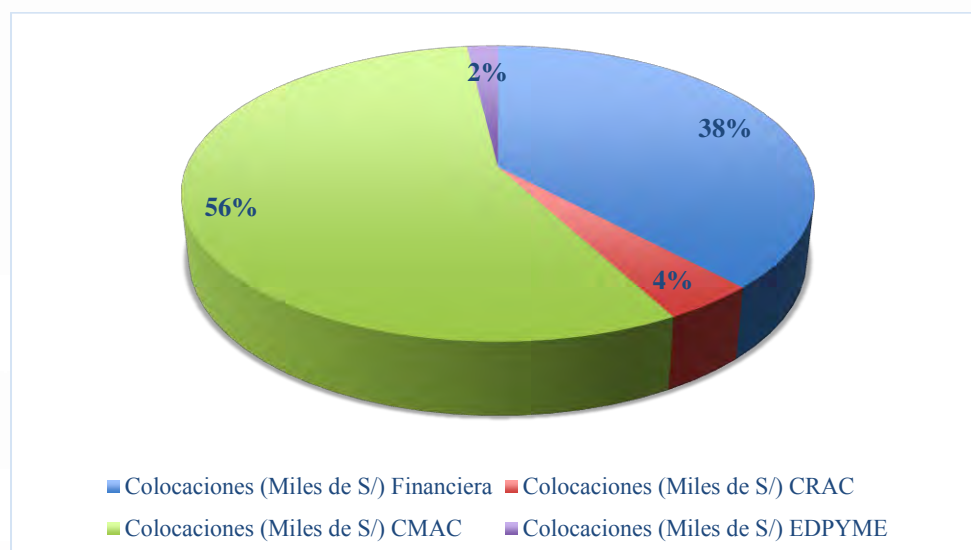


Figura 6. Participación de mercado en Departamento Piura del segmento Microfinanciero. Adoptado de “Distribución de Oficinas por Zona Geográfica,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Tabla 12

Índice de Morosidad por Sector Microfinanciero Periodo 2011-2016

MES	Morosidad Piura (Miles de S/) Financiera	Morosidad Piura (Miles de S/) CRAC	Morosidad Piura (Miles de S/) CMAC	Morosidad Piura (Miles de S/) EDPYMES
jun-12	3.87	5.08	5.70	5.59
dic-12	4.46	5.32	5.18	4.79
jun-13	5.34	7.00	6.10	5.88
dic-13	5.21	6.69	5.82	4.78
jun-14	5.78	10.93	6.80	5.19
dic-14	5.59	12.59	5.82	4.13
jun-15	6.36	6.90	6.60	5.02
dic-15	5.65	9.24	5.96	4.24
jun-16	6.19	6.14	6.16	3.80
dic-16	5.53	5.06	5.47	3.90

Nota. Tomado de “Serie estadística: Morosidad por departamento y tipo de empresa del sistema financiero”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

El índice de morosidad ha tenido un proceso fluctuante en el último año, ya que en el primer trimestre estuvo con mayor tendencia a subir. Sin embargo, para el segundo semestre ha disminuido en tres de los segmentos más grandes del SMF (ver Figura 7).

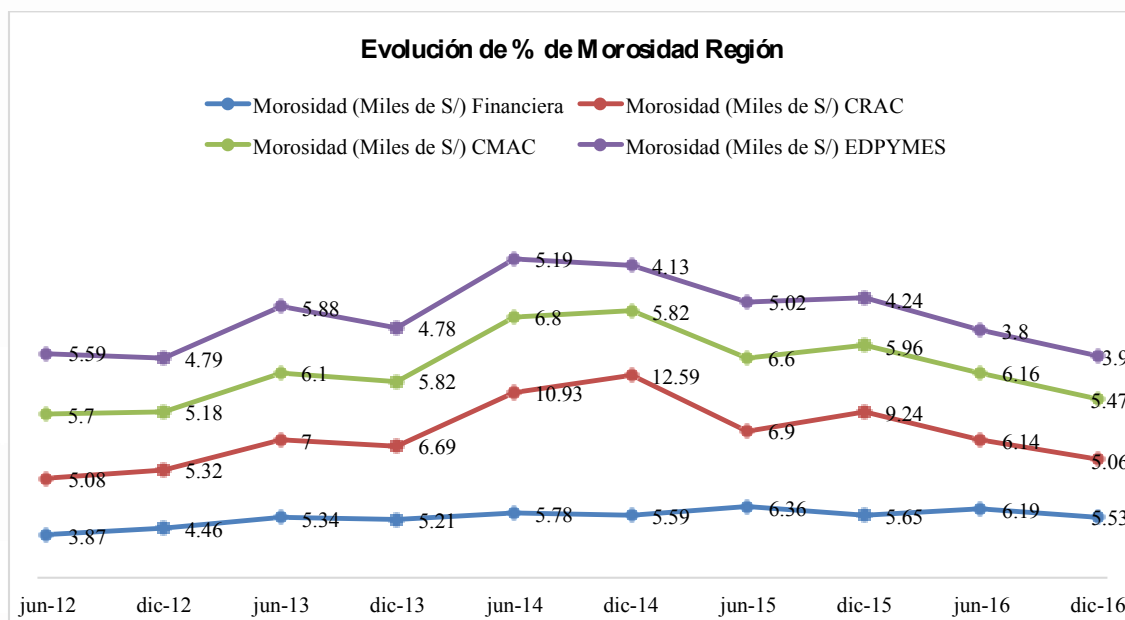


Figura 7. Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera Tomado de “Índice de morosidad por departamento,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>).

La morosidad afecta a todas las actividades que son financiadas por el SF. El SMF no es ajeno a este riesgo de crédito; a continuación, se muestra el porcentaje de morosidad según tipo de actividad económica al 30 de junio de 2017, observándose que la actividad que más mora genera en las empresas financieras es hogares, servicios domésticos con una morosidad de 1.10%; y el sector que menos mora genera es pesca 0.12% (ver Figura 08).

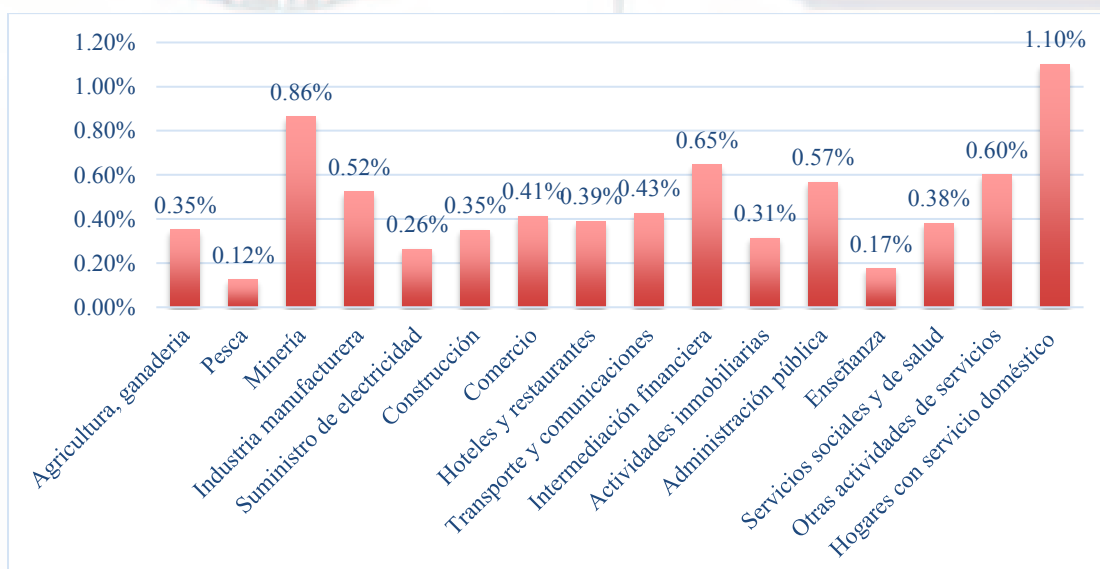


Figura 8. Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera. Tomado de: Carpeta de Información Financiera, Morosidad de Créditos por Sector Empresarial al 31.06.2017 Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017g (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>)

Para el caso de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Piura, la actividad que más morosidad presenta es la minería con 0.71% y la que menos morosidad presenta es la intermediación financiera con un 0.02%. A continuación, se puede identificar el grado de mora que tiene cada actividad (ver Figura 9).

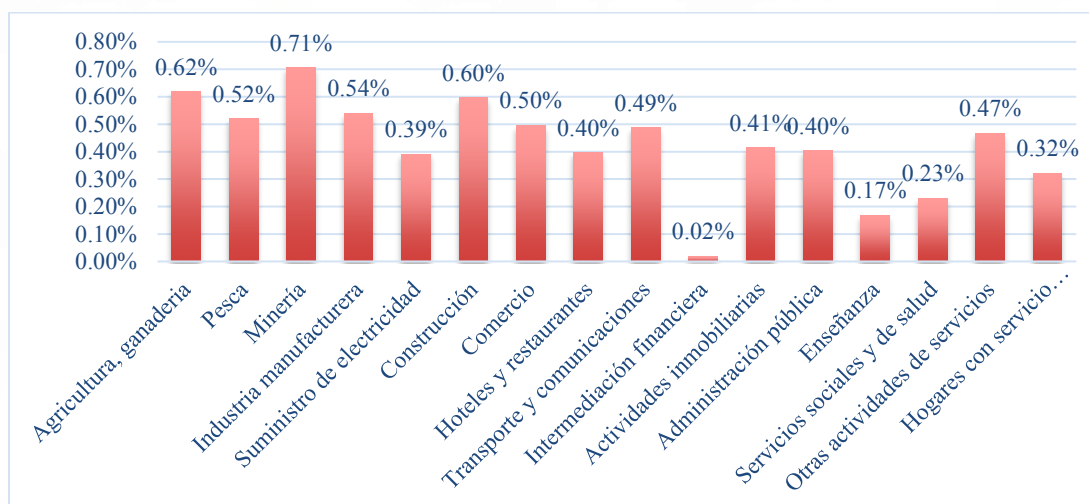


Figura 9. Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera Tomado de “Carpeta de Información Financiera, Morosidad de Créditos por Sector Empresarial al 31.06.2017,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017h (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>).

Asimismo, el sector económico que presenta mayor deterioro de la cartera para el caso de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito es el sector minería que a la fecha de evaluación tiene una mora de 0.94 (ver Figura 10).

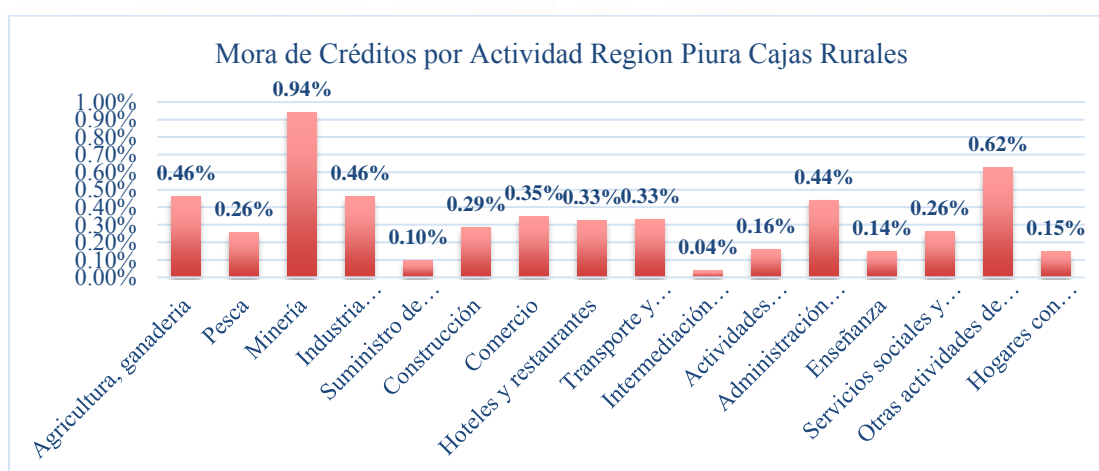


Figura 10. Evolución del índice de morosidad por cajas rurales. Tomado de “Carpeta de Información Financiera, Morosidad de Créditos por Sector Empresarial al 31.06.2017,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017i (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>)

Las EDPYME presentan el mayor saldo moroso en el Sector Público, con 2.44%, mientras que el sector que genera menor mora, es suministro de electricidad e intermediación financiera. A continuación, se puede apreciar el comportamiento de la morosidad en los diferentes sectores económicos (ver Figura 11).

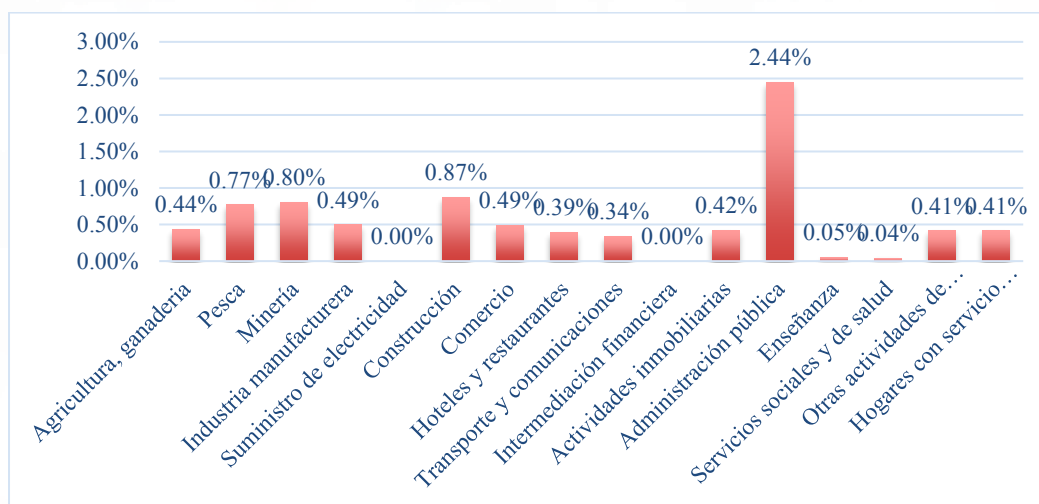


Figura 11. Evolución del índice de morosidad por Mypes
Tomado de “Carpeta de Información Financiera, Morosidad de Créditos por Sector Empresarial al 31.06.2017,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017j (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>).

La inclusión financiera busca que el sistema financiero se comporte de manera más equitativa, transparente y competitivo. La SBS utiliza indicadores para medir como viene evolucionando de la inclusión financiera en nuestro país, la cual se conoce como el acceso como el acceso y uso de los servicios financieros para toda la población. Para el análisis de la inclusión financiera en la Región Piura se estudiará como variable de medición el acceso a los servicios financieros.

Asimismo, para contar con un equilibrio entre los servicios que brinda el SF y las necesidades de atención de la población, las instituciones que conforman el SMFRP realizan capacitaciones en educación financiera, donde se proporciona el conocimiento y las herramientas que permitan a la población tomar decisiones en la forma de utilización de su dinero; esto le permitiría mejorar el manejo de sus finanzas personales. Estas capacitaciones son brindadas por el personal de las SMFRP, en colegios primarios, secundarios,

asociaciones de mercados entre otros, además la SBS también realiza actividades que permiten gestionar la inclusión financiera a través de la educación financiera, en la cual, de una manera lúdica, se ha logrado capacitar niños y niñas entre los cinco y los 13 años de edad durante el presente año. De igual forma, mediante el programa “Finanzas en el Cole”, cuyo objetivo es desarrollar conocimientos financieros en los escolares a través de los docentes. La labor de inclusión financiera que desarrolla la SBS también alcanza a las zonas rurales a través de una alianza estratégica con el programa “Agro Rural”, llegando de esa forma a los sectores más vulnerables de la población.

Tabla 13

Indice de Morosidad por Sector Microfinanciero Periodo 2011-2016

Departamento	N deudores/ Población adulta (%)	
	jun-12	jun-17
Amazonas	10.31	17.1
Ancash	19.22	26.03
Apurímac	11.79	20.1
Arequipa	37.54	43.37
Ayacucho	13.38	19.6
Cajamarca	15.86	20.95
Callao	22.05	25.14
Cusco	19.48	31.44
Huancavelica	8.19	10.19
Huánuco	15.09	20.82
Ica	35.91	39.74
Junín	27.29	34.9
La Libertad	26.51	30.00
Lambayeque	30.80	36.69
Lima	44.25	48.79
Loreto	16.16	16.97
Madre de Dios	29.15	30.99
Moquegua	27.48	34.34
Pasco	13.26	19.91
Piura	31.65	37.85
Puno	19.31	24.8
San Martín	18.96	22.08
Tacna	33.98	38.49
Tumbes	32.00	35.88
Ucayali	22.8	25.82
Nacional	27.66	32.11

Nota. Tomado de “Reporte de Inclusión Financiera,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017k (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/CIIF-0001-jn2017.PDF>),

La obtención de Fondeo del Sector Microfinanciero del departamento de Piura está dada por la captación de fondos del público, lo que se conoce como los depósitos. Los depósitos en la Región Piura al 30 de junio de 2017 han tenido un aumento del 71% con respecto al primer semestre del año 2011; asimismo, con respecto al año 2015 el incremento de los depósitos ha aumentado en un 3.19%. A continuación, se analiza la variación de los depósitos por los cuatro tipos de instituciones que conforman este Sector Microfinanciero.

Tabla 14

Evolución de Depósito en Miles de Soles SMFRP

MES	Financiera	Caja Rural de Ahorro y Crédito	Caja Municipal de Ahorro y Crédito	EDYPIMES	Total, Depósitos Región Piura
jun-12	6,445	5,054	1'005,701	-	1'017,200
dic-12	5,929	4,196	1'068,728	-	1'078,853
jun-13	9,686	-	1'228,105	-	1'237,791
dic-13	9,862	-	1'179,293	-	1'189,155
jun-14	10,642	-	1'240,911	-	1'251,553
dic-14	10,926	-	1'374,848	-	1'385,774
jun-15	11,338	-	1'393,896	-	1'405,234
dic-15	11,299	-	1'446,882	-	1'458,181
jun-16	12,242	-	1'549,918	-	1'562,160
dic-16	13,244	116	1'598,656	-	1'612,016

Nota. Tomado de "Serie estadística" por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01).

El segmento que está conformado por las Caja Municipales de Ahorro y Crédito es el de las instituciones que captan más depósitos del público, al cierre del 2016 el saldo de depósitos fue de S/ 1'598 millones (ver Figura 12). La constante variación positiva de la economía peruana ha generado que el dinamismo de economía sea propicio para el inicio o crecimiento de nuevos emprendimientos que permiten un mayor crecimiento y fluidez de la economía. El Perú es un país que proporciona un adecuado sistema legal para la regulación del sector Microfinanciero, lo que permite que esas instituciones generen un mayor impacto en el desarrollo de las economías locales y nacional. Las microfinancieras no solo son instituciones que brindan facilidades de financiamiento a estas nuevas negocios, si no que buscan tener un impacto en la calidad de vida de los clientes, asimismo, permiten desarrollar un mayor grado de inclusión financiera.

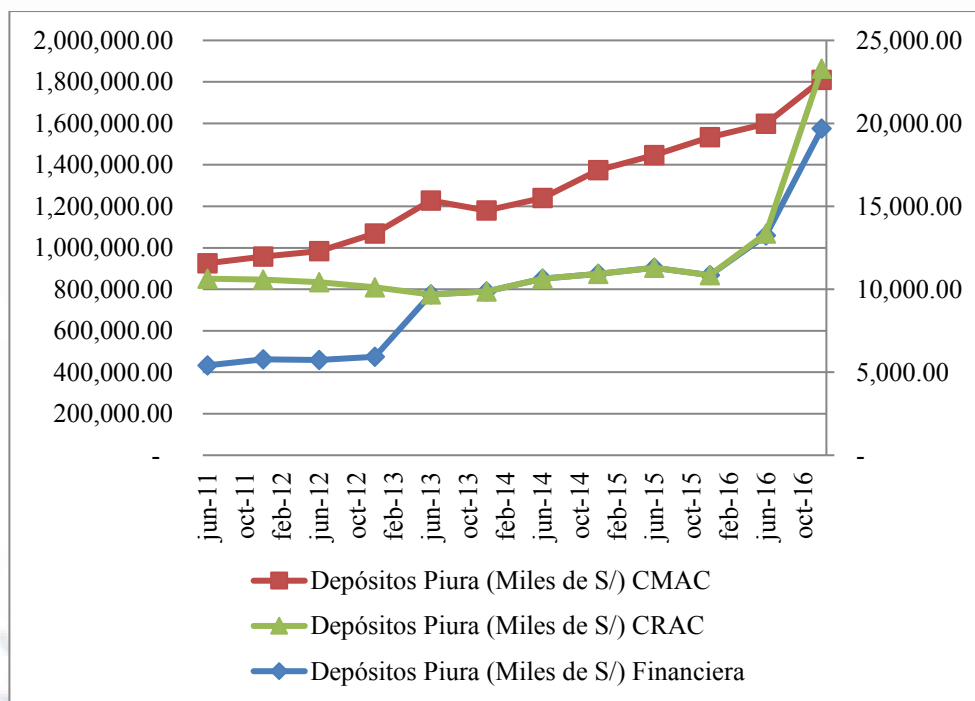


Figura 12. Evolución de depósitos según segmento de microfinanciera periodo 2011-2016 Tomado de “Deposito y colocaciones por Departamento,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017l (http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&paso=2&secu=01).

En la actualidad sólo el 13.11% del total de las colocaciones están orientadas al sector micro y pequeña empresa, asimismo el número de créditos otorgados a los clientes de la región Piura, el 45.49% de estos fueron otorgados en zonas urbanas específicamente en tres distritos Piura, Sullana y Chulucanas, sin embargo en zonas rurales con Ayabaca Huancabamba, sólo el 6.37% de los clientes son de estas zonas, y lo mismo ocurre con los demás distritos de la zona s rurales, lo que permite que haya un nicho de mercado en el cual podemos incursionar, permitiendo así un mayor diversificación de productos y disminución de riesgos de crédito, además de obtener nuevas fuentes de fondeo a costos bajos. Los sectores que más se pueden explotar en estos distritos son el sector agrícola y de comercio. Según el Banco central, para abril 2018 el sector del agro es el sector que más ha crecido con un 17.9%. Para el sector financiero, el crecimiento de colocaciones para el año 2018 se han presentado solo variaciones positivas como son 9.5% y 6.9% en lo que va de estos meses escenarios favorables para el crecimiento del SMFRP.

1.2. Conclusiones

El Sector Microfinanciero del Departamento de Piura está conformado por 17 instituciones microfinancieras, en los últimos años han logrado tener un crecimiento constante en sus colocaciones y depósitos. Las colocaciones representan el 6.53% de la participación del sector a nivel nacional y cuentan con 155 canales de atención a nivel regional. Es un sector dinámico que está orientado a la brindar servicios a los sectores micro y pequeña empresa en especial, buscando, de esta manera, mejorar la calidad de vida de las personas y fomentando la cultura de emprendimiento. Este dinamismo se ve reflejado en la diversidad de empresas del rubro, que ofertan sus productos creando nuevas estrategias de captación de clientes cada vez más competitivas y flexibles, lo que conlleva a que el sector de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) de la región haya conseguido su importante posicionamiento, y alcanzado un alto grado de representatividad. Este sector viene demostrando que tiene una importancia indiscutible en la economía, la cual es vista como una potencial fuente de trabajo de la Población Económicamente Activa (PEA) del departamento.

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

2.1 Antecedentes

Las organizaciones que proyectan el futuro a través del establecimiento de objetivos de largo plazo son aquellas que logran el éxito en el mundo empresarial y pueden enfrentarse en el futuro a la competencia, los cambios en el entorno y los avances tecnológicos. En cambio, aquellas organizaciones que solo establecen objetivos cortoplacistas van muchas veces al fracaso por el solo hecho de no haber establecido una visión bien definida sobre la base de una ideología central y no proyectar la organización al futuro; además de ello, por no cumplir con las siete características establecidas por D'Alessio (2015), debe definirse en un período de tiempo, tener un alcance geográfico, ser conocida y entendida por todos los miembros de la organización. En adición a ello, debe tener una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

Por otro lado, D'Alessio (2015), en su libro *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, declaró tener una idea de cómo establecer una visión para que sea sostenible en el largo plazo. Así como una visión es importante para una organización, también es importante la misión, ya que es el impulso de una organización para alcanzar los objetivos a largo plazo. Es por ello que D'Alessio (2015) manifestó que “la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada y responde a esta interrogante *¿cuál es nuestro negocio?*” (p.62). De acuerdo con lo manifestado por D'Alessio (2015), todo gerente, directivo o dueño de una organización tiene que tener claro cuál es el giro de su negocio, a qué se dedica, cuál es la esencia principal del negocio y cuáles son sus clientes o consumidores. Todo ello lo deben de tener en cuenta las personas que se encuentra al frente de la organización e incluso los empleados de nivel inferior, ya que de ellos muchas veces depende el éxito de las empresas.

Es por ello que los valores son el conjunto de palabras analizadas y comentadas que

muchas veces se convierten en desafíos a lograr dentro de una organización. Toda microfinanciera que tenga como meta convertirse en una microfinanciera de alta competitividad dentro de un mercado cada vez más agresivo en cuanto a oferta de opciones debe establecer lineamientos claros que todos los miembros de la misma deben comprometerse a cumplir sin cuestionamiento alguno.

2.2 Visión

Para el año 2022, el sector Microfinanciero de la región Piura generará los más altos rendimientos financieros a nivel nacional, con productos financieros competitivos y de calidad, un equipo humano comprometido con la calidad de atención, fomentando una mayor inclusión financiera y sentido de responsabilidad social.

2.3 Misión

Brindar soluciones financieras confiables, eficientes y de calidad, impulsando el crecimiento de todos los sectores productivos para los microempresarios de la región Piura; contando para ello con un equipo humano comprometido y orientado hacia la excelencia en la calidad del servicio, contribuyendo con ello al desarrollo económico y social de Piura.

2.4 Valores

1. Creatividad. Crear nuevas estrategias que soporten y ayuden al crecimiento de los negocios haciéndolos más productivos y rentables.
2. Equidad. Se generarán acciones de igualdad con todos los clientes y colaboradores, las cuales se ven reflejadas en las acciones diarias.
3. Transparencia. Se hará que las acciones y operaciones sean realizadas con total transparencia y respeto, logrando la satisfacción de los usuarios.
4. Compromiso. A través de las acciones se garantizará que todos los emprendedores de la región sean considerados como uno de los principales pilares del sistema financiero, contribuyendo al desarrollo de la región.

2.5 Código de Ética

1. Respeto y reconocimiento a todas las personas de la región y del país indistintamente de su raza, credo y pensamiento.
2. Establecimiento de una cultura financiera basada en normas legales y buenas prácticas que transmita transparencia, a los colaboradores y usuarios de la región y del país.
3. Protección total de los colaboradores y clientes mediante el establecimiento de normas claras y estrictas sobre el uso y divulgación de la información.
4. Fomentar el trabajo en equipo ante el individualismo.
5. Promover las buenas practicas para el desarrollo de un buen clima laboral.

2.6 Conclusiones

Establecer una visión clara que permita que todos los trabajadores se comprometan con lo establecido en ella es de vital importancia para lograr cumplir los objetivos institucionales y llevar a cabo las estrategias que estén alineadas al cumplimiento de las metas. Toda empresa que se dedique al manejo de valores debe basar su comportamiento y accionar en palabras muy sencillas como “transparencia”, “honestidad” “equidad” palabras de hondo significado que hará amigable a cualquier empresa, con el objetivo de que sus clientes sean fieles a ella y que en todo momento se sientan satisfechos por los productos recibidos. El establecimiento de valores en una empresa hace que refleje sus sentimientos más profundos y lo que más importante es que todos sus miembros sean parte de ello.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis presentado en esta sección se basa en la teoría tridimensional de las relaciones internacionales propuesta por D'Alessio (2008), la misma que consiste en evaluar tres aspectos: (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)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que un país siempre buscará realizar (ver Tabla 15). A continuación, se describirá cada interés nacional según la Matriz de Intereses Nacionales.

Tabla 15

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Fortalecimiento de la democracia		Venezuela (B) Bolivia (A)		
2. Crecimiento económico y comercio exterior		EE. UU (A), China (A)	Unión Europea (UE) (A)	Brasil (A), Colombia (A), Chile (A) Bolivia (A)
3. Reducción de la pobreza		Colombia (A) Brasil, Chile (A)		
4. Lucha contra el narcoterrorismo		Colombia (A) Brasil(A), Chile(A), EE. UU (A)		
5. Estabilidad política y económica		EE. UU. (A)	Brasil (A), Colombia (A), Chile (A)	Venezuela(B)

Nota. La notación "(A)" hace referencia a Intereses comunes, notación "(B)" hace referencia a Intereses Opuestos. Adaptado de El proceso Estratégico: Un enfoque Gerencial, por D'Alessio, 2015, México D.F., México.

Fortalecimiento de la democracia. En la matriz, se considera a Venezuela como un país en el que la democracia está corriendo un grave riesgo; al ser un país vecino, con el cual se tiene relaciones comerciales, pueden ver afectados los intereses nacionales. En un foro de la ONU, del 21 de setiembre de 2017, países como Argentina, Chile y Panamá utilizaron la

tribuna de la Asamblea General de la ONU para llamar al Gobierno de Venezuela y a la oposición a negociar para alcanzar “el restablecimiento de la democracia”, existe una preocupación debido a la situación del vecino país (El nuevo diario.com , 2017).

Crecimiento económico y comercio exterior. En este aspecto, el crecimiento económico del país, ha venido mostrando tendencias positivas en los últimos diez años; acuerdos bilaterales, como los Tratados de Libre Comercio (TLC). Según artículo Un Perú Globalizado (2016), se indicó “ los gobiernos democráticos del 2000 apuntaron a la consolidación de la política de comercio exterior; en ese sentido se hizo posible inicio de negociaciones del TLC.” los cuales apuntaron a fomentar el desarrollo económico del país. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), al 2017, Perú contaba con 21 acuerdos comerciales vigentes, ya sea con países, de forma bilateral, o con grupos económicos, de forma multilateral; 06 tratados por entrar en vigencia y en negociación 05 tratados. Dentro de los tratados mas significativos encontramos el Tratado de Libre Comercio con EEUU, Foro de cooperación económica de Asia Pacifico (APEC), MERCOSUR, entre otros convenios importantes.

Reducción de la pobreza. En cuanto a este aspecto, el Perú mantiene resultados positivos, ya que últimos cinco años, siete millones de personas han salido de la pobreza, logrando reducir en más de 50% el índice de pobreza, que pasó del 55% al 22% del total de la población, 7 millones han salido de la pobreza, (Como Perú deslumbró..., 2017). El secreto del éxito peruano es por una combinación de factores, los cuales son por las condiciones internacionales, políticas públicas, que crean un ambiente favorables para las inversiones privadas (La década ganada en Perú..., 2013). Asimismo Según la titular del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Cayetana Aljovín, para el año 2021, el índice de pobreza en el país se situará en 15% y, en el ámbito urbano, en 14,5%, la meta es reducir este índice en más de cinco puntos porcentuales”

Estas metas o intereses son comunes para los países de América Latina, es por ello que en la Matriz MIN aparecen Colombia, Ecuador, Brasil, Chile, por tratarse de países que apuntan a éste mismo objetivo, con respecto al del país.

Lucha contra el narco terrorismo. Este aspecto limita el desarrollo del país, en el sentido en que genera mayores riesgos que podrían frenar la inversión privada, en una entrevista a Pedraglio S. (2017), indico “hay la posibilidad de que el narcotráfico asentado en el país esté construyendo sus propias fuerzas militarizadas, como lo hizo en Colombia o lo hace en México.” Este ocasionaría grandes pérdidas y desaceleración económica en el país. Goytizolo M. (2017), indico que el Gobierno se propone para el año 2021 reducir 15 mil 300 hectáreas de cultivos ilegales de hoja de coca, pero los narcotraficantes aplican la resiembra masiva y nuevas tecnologías para mantener la producción de 410 toneladas de cocaína al año.

Estabilidad política y económica, Este aspecto, tiene la característica de ser uno de los más sobresalientes en el país, la economía ha venido manteniendo un sólido crecimiento durante más de una década, ello como efecto de la aplicación de políticas macroeconómicas que fomentan mayor inversión extranjera y nacional. Werner A. (2017) sostiene que el Perú tiene el potencial para llegar a ser un país desarrollado; en el Perú, la economía se recupera tras un 2017 difícil. A partir del precio elevado de las materias primas y el estímulo fiscal y monetario anticíclico, se espera que el crecimiento en 2018 llegue a 3,7%. El crecimiento superaría el 4% en 2019–2020, gracias a la demanda interna del sector privado, incluso durante la consolidación fiscal gradual. Se proyecta que la inflación aumentará gradualmente y llegará al centro de la banda meta del banco central para fines de 2018. De esta manera, los países que han sido considerados en la Matriz MIN tienen los mismos intereses, ya que tienen políticas claras respecto al fomento de sus respectivas economías, vienen creando políticas estables que preveen un clima positivo de desempeño.

3.1.2. Potencial nacional

Según lo menciona D'Alessio (2015), en su libro *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, El potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales, para ello se menciona siete elementos:

Dominio demográfico. Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017a) La población del Perú llegó a 31 millones 237 mil 385 habitantes. De la población total 14 millones 450 mil 757 son hombres (49,2%) y 14 millones 931 mil 127 son mujeres (50,8%); es decir que hay 480 mil 370 mujeres más que hombres. El 61,7% de la población está en entre los rangos de edades de 15 a 59 años, al año 2017, el 26,4% de la población tiene entre 0 a 14 años; 61,7% de 15 a 59 años y 11,9% de 60 a más.

Geográfico. El Perú está ubicado en la parte central y occidental de Sudamérica, limitando por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil; por el sureste, con Bolivia; por el sur, con Chile; y por el Oeste, con el Océano Pacífico. Al encontrarse situado en la parte central del Continente Sudamericano, le posibilita poder interactuar con la región andina, amazónica y con Mercosur, aunque se tiene un potencial de crecimiento enorme un limitante es que no cuenta aún con infraestructura para el transporte de los recursos.

El país cuenta con un gran potencial productivo para diversas actividades económicas, como son la minería, la pesca, la agricultura y la actividad forestal. El país cuenta con de 2,500 kilómetros de costa, la fría corriente de Humboldt es el hogar de una gran diversidad de especies de peces, moluscos, crustáceos, equinodermos y algas. Por el momento, sólo alrededor de una quinta parte de los recursos son explotados. En cuanto a la minería, representa una importante fuente de divisas y la principal fuente de crecimiento del país. El Perú cuenta con una amplia variedad de yacimientos de clase mundial. Es considerado como uno de los países con una gran cantidad, variedad y calidad de recursos minerales del mundo; además de ello, la gran biodiversidad que existe en el Perú y su clima

que produce una suerte de invernadero natural y permite el desarrollo de diversos cultivos agrícolas autóctonos interesantes para el mercado internacional, muchos de los cuales ya han logrado posicionarse y constituyen nichos para potenciales inversiones. El Perú se consolida como el primer exportador mundial de espárragos, de café, cacao y banano orgánico. (Pro inversión, 2016).

Económico. Los actuales indicadores económicos del país son favorables, ya que al continuo crecimiento económico se suma la disminución del índice de pobreza, lo que demuestra que las políticas macroeconómicas vienen teniendo un efecto positivo en la economía. Durante los últimos 10 años, el crecimiento promedio del PBI fue de 5.9% y la inflación en promedio de 2.9%, ello debido a factores externos, como el precio de los minerales, políticas fiscales estables y un control macroeconómico; además de ello, hubo un crecimiento del empleo y una disminución del índice de pobreza, que paso de 55.6% en el año 2005 a 21.8% en el año 2015, y la pobreza extrema pasó de 15,8% a 4,1% en la misma década (Banco Mundial, 2017).

Tecnológico. El Perú está retrasado en cuanto a tecnología. Aún no aparece en el cuadro de tecnología e innovación del mundo. Por encima de este, están países como Venezuela y Brasil, enfatiza el especialista. TIC ¿ Que le Falta Perú (2016) indico “El compromiso de los peruanos debe ser no solo ser productores, sino también ser capaces de crear e innovar.” El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, manifestó que, a pesar del buen desempeño económico que ha tenido nuestro país en los últimos años, adí como la disminución de sus índices de pobreza, ello no ha ido avanzando con los índices de inversión en teconología

Histórico, psicológico y sociólogo. El Perú, en su origen, fue un país con una cultura muy avanzada para su tiempo. En el Virreinato, como centro de las operaciones comerciales; en la actualidad, debido a reconocimientos obtenidos en la gastronomía y por ser poseedor de

una de las maravillas del mundo. Es considerado como un país multicultural, con un dominio predominante en la antigüedad, ya que existen obras de ingeniería que demuestran la civilización andina con importantes niveles de desarrollo en agricultura, arquitectura y ganadería.

En el aspecto social, según Pilares, A. (2016), el Perú se ubica en el puesto 49 de 133 países analizados en el Índice de Progreso Social (IPS). El Índice de Progreso Social es la primera herramienta para medir estas variables de manera independiente al PBI. El Perú se ubica en el grupo de naciones con un progreso social "Medio alto". Sin embargo, esto no es muy alentador si es que se ve el resultado a nivel de la región, donde el país se ubica en la sexta posición de diez países.

Organizacional-administrativo. El representante máximo del Gobierno Peruano es el presidente de la República. El Perú es una República democrática e independiente y está estructurada por un Gobierno unitario representativo y descentralizado, aspectos negativos como la burocracia y corrupción en los procesos públicos, generan una mala percepción tanto en los ciudadanos como en los inversionistas locales y extranjeros, lo cual puede restar la imagen de competitividad del país.

Militar. Los antecedentes del Perú, respecto a los conflictos armados con países vecinos hacen que se considere como prioridad el aspecto militar. El Global Firepower Index, citado por Machado, A. (2017), indicó que “según ranking de los países con las Fuerzas Armadas más poderosas del mundo, Perú está en la posición 39 a nivel mundial, en América Latina está en la posición cuatro, por encima del Perú, se encuentran Brasil, México y Argentina con mayor potencia militar; y, por debajo del país, se ubican Colombia, Venezuela, Chile y los demás estados de la región.

3.1.3. Principios cardinales

Estos principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas de un

país en su entorno. D'Alessio (2015), indico que, los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior, los cuales brindan una herramienta para analizar las diversas relaciones entre los países, para analizar el impacto que éstas tienen en la nación.

Influencia de terceras partes. La estabilidad económica del Perú, las políticas macroeconómicas y sociales, por tal motivo, en el año 2015, se posicionó en el puesto 52 como la mayor economía de exportación en el mundo y en el puesto 92 como la economía más compleja de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica. Según este Índice, en 2016, el Perú exportó \$ 36.1, miles de millones e importó \$ 36.1, miles de millones, dando como resultado un saldo comercial positivo de \$ 819 millones. En 2016, el PIB de Perú fue de \$ 192 miles de millones y su PIB per cápita fue de \$ 13 Miles.

Los principales destinos de las exportaciones de Perú son China (\$8,56 Miles de millones), los Estados Unidos (\$6,31 Miles de millones), Suiza (\$2,46 Miles de millones), Canadá (\$1,76 Miles de millones) y Corea del Sur (\$1,37 Miles de millones). Los principales orígenes de sus importaciones son China (\$8,17 Miles de millones), los Estados Unidos (\$6,74 Miles de millones), Brasil (\$2,06 Miles de millones), México (\$1,68 Miles de millones) y Chile(\$1,37 Miles de millones). Las principales exportaciones de Perú son mineral de cobre (\$8,77 miles de millones), Oro (\$6,25 Miles de millones) (Observatory of Economic Complexity [OEC], 2017).

Lazos pasados y presentes. El Perú, es un país con una historia marcada por sus conflictos armados países vecinos, entre los que resaltan Ecuador y Chile. Como efectos de estos conflictos se han perdido parte del territorio; sin embargo, en un proceso democrático y de diplomacia, se han logrado firmar acuerdos de paz con esos países, los cuales han dado la oportunidad para abrir las puertas a tratados comerciales con los mismos. Ecuador y Chile mantienen acuerdos que generan dinamismo entre sus economías y el Perú, la firma de

acuerdos como los TLC. Lo anterior ha reforzado y desarrollado los lazos económicos y sociales del Perú con los países vecinos.

Contrabalance de intereses. El Perú, mantiene sólidas relaciones comerciales con diversos países. Los acuerdos económicos como los TLC, tienen un efecto positivo en su economía; además, se resalta el bloque económico formado por Chile, Colombia, México y Perú, denominado Alianza del Pacífico, el cual potencia el comercio internacional entre estos países y genera ventajas competitivas para atender al mercado internacional, desarrollando con ello, además de su economía, la parte social y política. Debido al conflicto que se originó en la década de 1870, las relaciones diplomáticas entre Perú, Bolivia y Chile atravesaron un momento de tensión generado por la ansiada expansión territorial de Chile y la evidente actitud defensiva del Perú y Bolivia, se sumaron intereses económicos, ya que el Perú mantenía un sólido crecimiento económico por la explotación de sus recursos naturales.

Actualmente las relaciones comerciales con Chile son importantes en el desempeño económico del Perú; en el artículo Inversiones chilenas en Perú (2015) mencionó “la inversión de Chile en el Perú, alcanza los US\$ 16 mil millones, principalmente en sectores como Retail y energía en industria. Además de ello, mencionó que el capital del Perú en Chile alcanza los US\$ 10 mil millones y que las exportaciones peruanas hacia Chile han crecido un 114% en los últimos 10 años.

Conservación de los enemigos. La Republica de Chile es el país que ha materializado sus inversiones en el país mediante los centros comerciales, y esto lo ha complementado con las financieras que funcionan dentro de sus tiendas para luego ser convertidas en bancos. Una consecuencia notoria de esto, es que otros países han tomado este modelo.

3.1.4. Influencia del análisis en el Sector Microfinanciero

Después de analizar a nivel macro la situación actual del país y a pesar de que aún hay mucho por hacer, se puede ver que existen posibilidades para mejorar y obtener mejores

posiciones además de hacerlo sostenible. En el 2016, las microfinanzas en el Perú experimentaron un crecimiento que no se observaba desde hace cuatro años. En él, tuvo gran influencia la recuperación del optimismo de los agentes económicos, luego de superada la turbulencia política generada por las elecciones presidenciales (segundo semestre); los créditos a la pequeña empresa (que dinamizan el crecimiento de los saldos colocados) y créditos de consumo (que hacen lo propio con el número de deudores), cobran cada vez mayor relevancia en la industria; haciendo necesario que las instituciones de microfinanzas (IMF) innoven sus estrategias, organizaciones, productos, metodología y procesos (en especial de créditos) de cara a esta nueva realidad de la demanda y el mercado.

Los indicadores de morosidad, riesgo y deterioro de cartera continúan disminuyendo, aunque la cuarta parte del total de IMF sigue manteniendo niveles de cartera en riesgo superiores al 10%, destacando entre ellas las que tienen una alta concentración de créditos de consumo y que, además, registran los más altos porcentajes de castigo. Los impulsores del crecimiento (nuevas agencias, mayor número de deudores) y la mejora de la calidad de cartera (disminución de la mora, riesgo y deterioro), parecen haber impactado en los costos operativos que se incrementaron ligeramente en relación al 2015; donde fue una tendencia del sistema que aquellas IMF que tienen mayores saldos de colocación por empleado y saldos de colocación por agencia, sean las que registren una mayor eficiencia operativa. La inclusión financiera aún es baja, más aún en las zonas rurales de nuestro país, debido al alto costo de su implementación; es necesario superar los escándalos de corrupción, pues esto impacta a nivel macro; y el fenómeno del Niño Costero impacta en la evolución de las microfinanzas.

3.2. Análisis Competitivo del País

Wilsoft (2018) indicó “La competitividad de calidad y precio, se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de ofrecer un mejor precio fijado una cierta calidad”. Según el Ranking de

Competitividad Mundial 2016-2017 realizado por el Foro Económico Mundial respecto del 2015 el Perú ha avanzado dos puestos. A pesar de esto, está estancado, en el año 2015 ocupaba el puesto 68; 11 años después, el puesto 67. Los Subíndices que debe mejorar son: carga de la regulación gubernamental (134), calidad de educación en matemática y ciencias (133), calidad de educación primaria y crimen organizado (que empatan con 131) y prácticas de contratación y despido (130).

3.2.1. Condiciones de los factores

Según D' Alessio (2015) indica “ la condición de los factores es la situación actual del país, región o estado en cuanto a los factores de producción, como (recursos naturales, el clima, la localización y la demografía; y (b) infraestructura, que incluyen, (la investigación, la infraestructura, administrativa, científica, entre otros.” (p. 109).

Las condiciones de los factores, son considerados como una “fotografía” de los factores que un país requiere para poder competir en una determinada industria. En éste enfoque, se trata de explicar cómo influye la pertenencia a un país y a una determinada industria de ese país en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países.

Según el Informe Global de Competitividad, para el año 2017, el país se ubicó en el puesto 72. Subió cinco posiciones respecto al Informe anterior. Además, mantiene la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe, mejoró en seis de los 12 pilares: Instituciones (116 a 106), Salud y Educación Básica (100 a 98), Educación Superior y Capacitación (82 a 80), Eficiencia del Mercado laboral (64 a 61) Sofisticación de mercados financieros (30 a 26), Preparación Tecnológica (92 a 88), Sofisticación empresarial (81 a 78). En la Tabla 16 se puede visualizar el resultado de ranking de competitividad 2017. Se puede observar que, con respecto al año 2008, en los cuatro aspectos que se toman en consideración

para medir la competitividad del país, se ha decrecido el empleo y los precios de los productos.

Esto tiene que ver básicamente con la dependencia que tiene el país con países extranjeros, como lo son Estados Unidos, China y Europa. La desaceleración del crecimiento de Estados Unidos y la Eurozona, así como la de China, han hecho que todo ello tenga un impacto negativo en la economía peruana.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Existe una serie de normativas que establecen diversos parámetros para la atención de los clientes del sector Micro Empresa, los cuales han ido evolucionando a través de los años. El cliente actual, maneja una alta cantidad de información, la cual es de fácil acceso, debido a los canales web, los clientes manejan información en cuanto a tasas de interés, tanto activas, como pasivas, requisitos, plazos, tipos de créditos, montos de créditos, destinos de financiamiento, entre otros. Ello les permite tomar la elección de la entidad que mejor se adapte a sus necesidades. En un estudio realizado por Management Business Consulting Service (MBS Consulting, 2009).

Tabla 16

Resultados del Ranking Competitividad 2016 para el Perú por Sector

Factor / Sub Factor	Año	Año
	2008	2017
Desempeño Económico	14	50
Economía Doméstica	28	45
Comercio Internacional	38	56
Inversión Extranjera	34	43
Empleo	7	26
Precios	11	37
Eficiencia del Gobierno	32	41
Finanzas públicas	15	22
Política Fiscal	31	28
Marco Institucional	42	49
Legislación para los negocios	42	39
Marco Social	26	58
Eficiencia en los Negocios	30	50

Productividad y eficiencia	47	55
Mercado Laboral	2	47
Finanzas	38	48
Prácticas Gerenciales	26	52
Actitudes y Valores	29	41
Infraestructura	52	59
Infraestructura Básica	53	58
Infraestructura Tecnológica	52	60
Infraestructura Científica	51	59
Salud y Medio Ambiente	40	49
Educación	47	58

Nota. Adaptado de “Ranking de Competitividad Mundial 2016”, por CENTRUM Católica, 2016 (http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf).

Se evaluó el perfil del cliente de créditos Pequeño y Micro Empresa (PYME), destacaron algunos hallazgos como que el 66% de las PYME en Arequipa prefieren trabajar con la Entidad financiera que les otorgó el primer crédito y el 71.4% de las PYME obtiene créditos en promedio más de tres veces al año. Las principales razones de elección de un crédito de una Institución Financiera en Arequipa son la tasa de interés (43.5%), la confianza (28%) y la renovación del crédito (12%).

En un estudio de Arellano Márketing, realizado para conocer el perfil del consumidor del sector Micro financiero, para dirigir las estrategias de comunicación, y mejorar los productos que estas empresas dirigen, según el estudio, las MYPE son un mercado potencial y requieren productos novedosos. Según el último estudio del INEI y el Ministerio de la Producción realizado el 2015, algunos datos del estudio arrojaron que del total de MYPE limeñas, el 54% son hombres, el 77% trabaja más de cinco años de forma independiente, el 44% tiene entre 35 y 44 años, 34% es de provincias (conoce otras realidades), 75% tiene hijos y trabajan en el negocio de sus padres en un porcentaje de 15%. Además de ello, Bernal (2016), expresó que el 63% de estas personas que tiene algún producto financiero lo usa para la empresa y también en forma personal. El 13% no tiene ningún producto financiero, el 7% lo tiene para la empresa y el 18% para uso personal. Las microempresas prefieren pagar en efectivo a su personal, que son entre uno y cuatro empleados, en un 96%; y las pequeñas

empresas que también prefieren lo mismo están en el orden de 87%, comentó además, que el tema de recordación de marca es importante para el sector microfinanciero ya que del estudio se desprende que los bancos más grandes tienen mayor posicionamiento de recordación que las cajas o financieras.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según (D'Alessio, 2015), se consideran las condiciones para la creación de las empresas, además, las condiciones de la competencia, mediante el fomento de la inversión, intensidad y la mejora continua, tales factores van a crear una ventaja competitiva para el país, difícil de ser imitada por las empresas del sector en el corto plazo.

La Asociación de Instituciones Financieras del Perú (2017), al mes de junio de 2017 indicó que el saldo de colocaciones del Sistema Microfinanciero ascendió a S/ 38,661 millones de soles, incrementando 14.73% respecto a junio 2017. A nivel de tipos de crédito los créditos que más crecieron fueron: Mediana empresa, 23.91%; Grande Empresa, 17.84%; Consumo, 17.50%; Pequeña Empresa, 14.63%; Corporativo, 13.32%; Hipotecario, 11.01%; y Micro empresa, 9.27%. El saldo de los Depósitos del sistema Microfinanciero al mes de mayo de 2017 alcanzó los S/ 31,063 millones de soles, mostrando un crecimiento del 19.14% respecto a mayo de 2016. La estructura de los depósitos de las IMF está conformada por Depósito Plazo 69.20%, Ahorro 17.42% y CTS 13.38%. Las Agencias de las empresas microfinancieras ascendieron a 2,039, incrementándose en 10.90% respecto a mayo de 2016, 200 nuevos puntos de atención al público. Las estrategias adoptadas, son a través de adquisiciones o fusiones para mejorar la estructura de los activos y la participación del mercado. Casos como los del Banco de Crédito del Perú, que adquirió Mi Banco, o el grupo Continental, son los casos más conocidos sobre las estrategias de integración hacia éste importante segmento del mercado. En el Banco Financiero, el 50% de sus oficina, mantienen horario extendido, gracias a que

poseen la red de tiendas Carsa que están abiertas los 365 días del año.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

D'Alessio (2015). Indico “Los sectores relacionados y de apoyo, consisten en la presencia de industrias de apoyo, o proveedores, locales que sean internacionalmente competitivas y que impulsen la generación de ventajas competitivas. Estas industrias ayudan en la creación de ventajas de dos formas: en primer lugar, al producir y/o entregar insumos más económicos de manera eficiente y rápida, y en segundo lugar, mediante la innovación.”(p. 110). Los sectores de apoyo son por parte del gobierno, a través de las mejoras en cuanto a infraestructura que faciliten la comunicación entre los clientes y las empresas financieras

3.2.5. Influencia del análisis en el SMFRP

Las colocaciones y depósitos que se han realizado en las instituciones del sector Microfinanciero han permitido la incorporación de nuevos clientes al sector financiero mejorando de esta manera la inclusión financiera, además de generar mayor dinamismo a la economía regional, permitiendo desarrollar la cultura de emprendimiento de los clientes. La Región Piura cuenta con una diversidad de recursos, que permiten que estas actividades se puedan dar en diferentes tipos de estación, dándole ventajas competitivas en el mercado. La rentabilidad y los ingresos financieros que presenta las microfinancieras en la Región Piura son positivos, además de contar con respaldo patrimonial adecuado de acuerdo a lo establecido por la normativa nacional, esto permite que estas instituciones generen confianza en el público.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Analizar el entorno permitirá evaluar estrategias de acuerdo a la situación real que esté pasando en el sector, proporciona información de las tendencias y acontecimientos del comportamiento de los mercados. Para el análisis del sector microfinanciero del

departamento de Piura se realizará un enfoque integral realizando el análisis de las siguientes fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (PESTE), haciendo relevancia en aquellas variables que más impacto generan.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el Perú con fin de mantener una estabilidad y al mismo tiempo una supervisión del sector bancario, se cuenta con un órgano supervisor del sistema Financiero Peruano, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), la cual tiene como visión ser una institución supervisora y reguladora reconocida en el ámbito mundial, que aplica estándares internacionales y las mejores prácticas, apoyada en las competencias de su capital humano, resguardando la estabilidad, solvencia y transparencia de los sistemas supervisados. Las entidades que se encuentran supervisadas por este organismo y que son objeto de análisis son las Instituciones de Microfinanzas. Para el análisis de la fuerza legal que se ejerce en el país, se debe tener en cuenta que el análisis debe de desarrollarse a nivel nacional debido a que las normas legales son aplicables a todas las instituciones bajo la supervisión de la SBS. Adicionalmente, se analizará las normas legales que se hayan emitido para un sector o entidades específicas. En el sistema financiero peruano, se cuenta con la Ley General Sistema Financiero, Ley N° 26702, la cual tiene como objetivo la regulación de las empresas que operan en el sector financiero de nuestro país, teniendo como objetivo principal contar con un sistema financiero sólido, competitivo y confiable.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en abril de 2003, decidió asumir el reto de la implementación y adecuación de lo propuesto por el comité de Basilea y estableció el Comité Especial Basilea II, que se encargó de evaluar la adecuación de estos nuevos principios y recomendaciones del Comité de Basilea. Este nuevo acuerdo estaba orientado a propiciar la medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaría. El Perú, por medio de la SBS, es consciente de las ventajas en seguridad y estabilidad que genera un

esquema como el propuesto en Basilea II y no está al margen de esta reforma internacional de la regulación bancaria.

Esta nueva forma de cálculo de requerimiento de capital afecto a todas las empresas supervisadas por la SBS, para la implementación de estas nuevas políticas se publicaron nuevas normas regulatorias entre las que se encuentran: Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional (Resolución SBS N° 2015-2009), Reglamento para la gestión de Riesgo Operacional (Resolución SBS N° 2116-2009). En el 2010, fueron publicados los documentos “Basilea III: un marco regulatorio global para los bancos y sistemas bancarios más resistentes” y “Basilea III: marco internacional para la medición, estándares y monitoreo de riesgos de liquidez”, los cuales tenían como objetivo fortalecer la regulación, la supervisión y la gestión de riesgos del sistema financiero, de manera que el sector pueda enfrentar de manera positiva los diferentes escenarios de la crisis económica mundial.

Paralelamente a la adecuación del requerimiento de capital, se han emitido normas legales que impactan el desarrollo de las actividades de las microfinancieras; así, se encuentra la Resolución SBS N 11356-2008, que es el Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones. Asimismo, se han emitido normas para especificar el tratamiento de estas instituciones ante la ocurrencia de fenómenos naturales; así, se tiene Oficio múltiple N 5345-2010 SBS, donde se establecen parámetros para modificar contratos de créditos por disminución de capacidad de pago y estos no sean reclasificados a créditos refinanciados. Se debe de indicar que este oficio sigue vigente hasta la fecha.

En el 2017, con la ocurrencia de los desastres naturales acontecidos en diferentes regiones del Perú, se emitió el Oficio Múltiple 10250-2017-SBS, donde se establecía el tratamiento que se les debería ofrecer a los afectados por dichos desastres naturales. Con la Resolución SBS N° 930-2017, amplían tratamiento excepcional referido a la prórroga para la

tenencia de bienes adjudicados y recuperados. Además, de acuerdo con la Resolución SBS N° 3362 - 2017 sustituyen el artículo 4° de los Procedimientos para el Registro de la Información Crediticia reportada en el Reporte de Codeudores y de las Rectificaciones de Información Complementaria, aprobados por la Resolución SBS N° 6413-2014, Circular N° 020-2017-BCRP Disposiciones de Encaje en Moneda Extranjera.

En el mes de julio 2017, se publicó la Ley 30607, Ley que modifica y fortalece el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), donde se establece la posibilidad que dichas entidades cuenten con socios externos. Los cambios que se realizan en las políticas afectan a todo el sector Microfinanciero, estas se deben acoger a nivel nacional; sin embargo, en ocasiones especiales se pueden generar normas que son aplicables para ciertos departamentos de acuerdo a las necesidades de cada región, en este caso se tiene el Oficio Múltiple 10250-2017, que se aprobó para las regiones que se habían visto afectados por el periodo lluvioso del febrero a abril 2017. Esta resolución fue emitida por la SBS, con el fin de salvaguardar a los usuarios que habían sido afectados por este desastre natural y les habrían ocasionado pérdidas económicas y dificultades para cumplir con el pago oportuno de sus créditos en el sistema financiero.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Riesgo país. Es de mucha importancia, ya que permite medir el comportamiento en términos técnicos y metodológicos de un país. Morales y Tuesta (1997) indicaron que éste se refiere al riesgo que trata de medir la probabilidad de que un país no pueda cumplir con sus obligaciones financieras en materia de deuda externa; es decir que no las pueda cumplir en los plazos establecidos. El ministerio de Economía y Finanzas (2017) indicó “Moody’s nos ha ratificado la calificación al Perú de A3, con perspectiva estable sobre la base de la resiliencia de la economía para enfrentar shocks adversos, eso en contraposición de otros países de la región que han tenido una baja crediticia o un cambio de perspectiva estable a

negativo, eso sigue en la misma línea con lo resaltado en los últimos meses acerca de la estabilidad económica en el Perú, Moody's indicó que el Perú es el único país en la región que ha mantenido calificación, dentro del análisis realizado destaca la estabilidad macroeconómica, el manejo responsable de las cuentas fiscales y la trayectoria estable de la deuda pública, así como resiliencia para enfrentar diversos choques temporales. Esta calificación es dada a la deuda a largo plazo en moneda nacional y moneda extranjera. Perú, Chile y México son las economías que están en una calificación de A3 que, según la escala de calificación, está determinada por la capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

El Sector Agropecuario. En diciembre, creció 7.3% respecto a un similar mes del año anterior, reflejando el crecimiento del subsector agrícola (8.4% interanual) debido a una mayor producción de arroz y frutales como uva y mango. En total del año, el sector creció en 3.4%, debido a una mayor producción de arroz (17.3%), mango (8.4%) y carne de ave (14.1%). En el transcurso de la campaña agrícola 2016-2017 (agosto-diciembre), se registró la instalación de 31,2 miles de hectáreas de cultivos transitorios, lo que supuso una caída del 13,1% respecto de la campaña anterior. Fue determinante la menor instalación de maíz amarillo duro (-12.6%), frijol capí (-39.1%), maíz amiláceo (-61.1%) y frijol grano seco (-76.2%), en un contexto en que se prefirió la instalación de arroz en campaña chica.

Sector Manufactura. En diciembre, la actividad industrial creció en 17.5% respecto de análogo mes del año anterior, merced de la expansión de la manufactura primaria (15.9%) y no primaria (40.2%). Fue determinante la recuperación de derivados pesqueros (56.8%) ante la mayor disponibilidad de materia prima como pota (recuperación iniciada en el mes de agosto); la presencia de pota en análogo mes del año pasado fue atípicamente baja debido a condiciones marinas adversas, por lo cual se estaría registrando un efecto de rebote estadístico. En tal contexto, aumentó la producción de pescado congelado (42.6%), conservas

de pescado (16.2%), harina de pescado (270.60%) y aceites de pescado (312.8%). De otro lado, el dinamismo de la manufactura no primaria se explica por el inicio de la producción de cemento del año pasado que ya en el mes de análisis alcanza una escala comercial importante denotando un incremento de 109.5% interanual. Sin embargo, en el lado negativo, es destacable el retroceso en la producción de hilados de algodón debido al debilitamiento del mercado interno y externo agravado por la competencia china e hindú. En el total del año, el sector manufacturero mostró una caída del 1.8% en relación con similar período del año pasado debido a la contracción observada en la producción de derivados pesqueros (-31.7%), lo que no pudo ser contrarrestado por el desempeño positivo de la industria petrolera (13.6%).

Sector Hidrocarburos. En diciembre, la producción de hidrocarburos se contrajo en 5,4% respecto a análogo mes del año pasado. Esto obedeció a la caída en la extracción de petróleo (-6.0%). En el total del año, la producción sectorial se contrajo en 8.3%, esto se debe a una caída de la producción de petróleo de 8.9 en comparación del año 2015. La baja en el precio internacional del petróleo está llevando a las empresas a recortar sus planes de inversión, sobre todo en la perforación de nuevos pozos.

Sobreendeudamiento de clientes. Dembiermont (2013) indicó que el crédito es un factor principal para el desarrollo de la actividad económica, el endeudamiento, se toma para poder desarrollar las el consumo y comprar bienes los proyectos de inversiones que tienen las empresas, requieren de financiamiento, es por ello la intervención de las entidades financieras. En el primer trimestre del año 2017, la zona norte del país se vio afectada por el denominado niño costero que impacto en el crecimiento económico de la región; sin embargo, este hecho también ha representado una oportunidad para el desarrollo de la economía regional. La reconstrucción con cambios implicará la inversión de 7'541 millones de soles para la Región Piura, esto equivale al 30% del PBI nacional. La inversión en la

reconstrucción estará destinada a los sectores que han sido afectados por el fenómeno (ver Tabla 17).

Tabla 17

Inversión por Sector en la Región Piura

Sector	Inversión (S/)	%
Agricultura	451'693,494	7.90
Educación	1,070'152,132	18.80
Pistas y veredas	348'639,082	6.10
Transportes	2,401'097,490	42.20
Red Nacional – carreteras	998'148,829	17.50
Red Subnacional – caminos	1,170'452,619	20.50
Red Subnacional – puentes	232'496,042	4.10
Salud	562'261,764	9.90
Saneamiento	545'702,991	9.60
Vivienda	316'809,420	5.60
Total	5,696'356,372	100.00

Nota. Adaptado de “Decreto Supremo N 031-2017-PCM Plan de Reconstrucción,” por Diario Oficial El Peruano, [DOF], 2017

(<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-de-la-reconstruccion-al-decreto-supremo-n-091-2017-pcm-1564235-1/>).

El incremento del PBI regional hace que la economía regional se dinamice y como consecuencia de esto los ingresos y el consumo de las personas también, lo que les permite contar con excedentes, los cuales serán depositado en cuentas corrientes o a plazos. El sector Microfinanciero es el más favorecido por que permite que las economías de los pequeños negocios, como son las MYPE y PYME de la región, incrementen sus ventas y así obtengan mayor rentabilidad de sus negocios.

Con el plan de reconstrucción, son muchas las familias y negocios que se verán impactados con la inversión, no solo en la mejora de la calidad de vida de las familias afectadas por el fenómeno, sino también por la generación de empleo de la región. Para el 2018-2019, se prevé que con el plan de reconstrucción se generen 42,000 nuevos puestos de trabajo lo que representaría cuatro veces el promedio de empleo que se genera al año en la actualidad.

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

Según Organización Mundial del Trabajo (2008) indico “la población ocupada es el conjunto de todas las personas que, contando con la edad mínima especificada, 14 y más años de edad, durante el período de referencia, ya sea como asalariado, percibiendo un sueldo o salario, monetario o en especie o como Empleado Independiente, obteniendo un beneficio o ganancia familiar, monetario o en especie”. Esta medición permite evaluar si las personas han tenido algún trabajo en los periodos evaluados. Al año 2016, la Población Económicamente Activa a nivel nacional alcanzó los 16 millones 903 mil 700 personas, registra una tasa de crecimiento promedio anual de 1.2% entre el 2011 y 2016. En términos absolutos ha significado un incremento de 191 mil personas por año. Por otro lado, el área urbana concentra 77.3% y el área rural representa el 22.7%. La tasa promedio de crecimiento anual de la población económicamente activa es de 1.2. %, dentro de los departamentos que más alto crecimiento de PEA han tenido se encuentra Madre de Dios con el 2.5 % y el más bajo fue el de Puno con 0.3%. En el Área Urbana creció en 3.0%; mientras que en el Área Rural disminuyó en -2.0%. Asimismo, la tasa de empleo adecuado, sub empleo y desempleo participa en el mercado laboral ya sea en empleos adecuados o de manera subempleada (por horas o por ingresos).

Tabla 18

Evolución de Población Económicamente Activa, según Niveles de Empleo y Departamento 2017-2016

Niveles de Empleo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PEA	94.60	94.60	94.90	95.40	96.30	96.60	94.70	96.70	97.20	96.90
Ocupada										
Empleo adecuado	23.40	28.90	38.20	37.30	41.20	42.50	43.50	44.70	44.60	45.40
Subempleo	71.30	65.70	56.70	58.10	55.10	54.10	51.30	52.00	52.60	51.50
Por horas	12.80	9.90	6.70	7.70	7.10	5.80	5.50	5.40	3.60	1.70
Por ingresos	58.40	55.80	49.90	50.50	48.00	48.30	45.70	46.60	49.00	49.80
Desempleo	5.40	5.40	5.10	4.60	3.70	3.40	5.30	3.30	2.80	3.10

Nota. Tomado de “Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento 2007-2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2017c (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf)

Para el 2017, en el primer trimestre comparado con el trimestre del año pasado se dio un incremento 1.3% que equivale a 215 mil 800 personas, con respecto al análisis de la variación de la población ocupada, se incrementó 1.8%, lo equivalentes a 292 mil 200 personas con empleo, este incremento estuvo representado por 2.8% del área urbana, que representa 337 mil 100 personas y -1.1% en el área rural que representa 44 mil 900 personas. Aquí se puede indicar que el número de personas ocupadas ha disminuido considerablemente en el área rural, de acuerdo a las zonas geográficas la Región costa ha tenido una disminución de población ocupada de -2.1%.

Migración interna. Según lo indica Instituto Nacional de Estadística (2017), las migraciones internas son "definidas como el desplazamiento espacial de individuos o de conjunto de personas que pasan a establecerse, pasan a residir, en un nuevo territorio, dentro de un país se considera el cambio de residencia de los pobladores, el traslado con ánimo de permanecer en un lugar o en otro, considerando que los nuevos espacios geográficos brindan mayor posibilidad de crecimiento económico y por supuesto desarrollo".

De acuerdo a esto, se pueden dar la migración interdepartamental, pueden haber departamentos que se "atraen" y los que "expulsan" población en edad de trabajar. Por ejemplo, los datos de la encuesta del año 2016, registra que el atractivo poblacional hacia la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao se mantiene, aunque con menor fuerza en la provincia de Lima; ésta presenta una tasa de migración neta de 1,1 por mil habitantes, eso significa que en los últimos cinco años llegaron 220 mil 500 personas (tasa de inmigración de 6,3 por mil) y salieron hacia otros departamentos 181 mil 100 personas (tasa de emigración de 5,2 por mil). En consecuencia, la provincia de Lima y el Callao, ganaron 39 mil 400 y 25 mil 600 personas de 14 y más años de edad, respectivamente. El departamento de Piura presenta una emigración que representa -0.9 % está ubicado en quinto lugar de los departamentos que pierden población económicamente activa, la población migra a otros

departamentos en busca de mejores condiciones de vida y de ingresos más elevados, además de buscar mejores oportunidades para el estudio, desarrollo profesional entre otros aspectos que les permitan mejorar su calidad de vida y poder brindar obtener mejores condiciones remunerativas.

Inclusión financiera. Según el Banco Mundial (2017) la inclusión financiera se refiere al acceso que tienen las personas y las empresas a una variedad de productos y servicios financieros útiles y asequibles que satisfacen sus necesidades como pagos y transferencias, ahorro, seguros y crédito y que son prestados de una manera responsable y sostenible. La Superintendencia de Banca y Seguros (2016), la inclusión financiera se da en el Perú por: (a) Acceso a los servicios Financieros en los cuales se evalúan diferentes aspectos de acceso a los canales de atención como son, número de oficinas, número de cajeros electrónicos, cajeros corresponsables, infraestructura de atención; (b) uso de los servicios financieros, donde se puede evaluar número de deudores, número de cuentas de depósito, número de tarjetas, entre otros; y (c) profundidad de la inclusión financiera, aquí se analiza el crédito promedio, depósito promedio, créditos PYMES promedio y deudores MYPE promedio. Con respecto al acceso a los canales de atención por cada 100 mil habitantes, el número promedio es de 648 puntos de atención, en el caso del departamento de Piura, está por debajo de este, pues sus puntos de atención son de 428. En cuanto al número de uso de los servicios financieros se tiene que el departamento de Piura ha aumentado su porcentaje de uso, donde el 2011 fue el 30.26% y a diciembre 2016 está en 36.48, en caso del número de deudores promedio por habitante es de 317, estando Piura por encima de este promedio con 355 deudores por cada 1000 habitantes. En el departamento de Piura el grado de intermediación financiera es bajo, por lo que se puede considerar como una oportunidad para el sector microfinanciero, en mejorar sus ingresos y sus colocaciones en esta parte de la población que aún no cuenta con ningún tipo de bancarización, permite captar clientes que no

estén sobre endeudados en el sistema financiero, además de ser una fuente de fondeo. Por otro lado, la ausencia del Estado, las políticas excluyentes y la ausencia de servicios básicos son causas de los de la generación de conflictos sociales; al respecto, la Defensoría del Pueblo indicó: “los conflictos sociales son un proceso complejo en la cual sectores de la sociedad el estado y/o las empresas perciben que sus posiciones, intereses, objetivos, valores, creencias o necesidades son contradictorias creándose una situación que podría derivar en violencia” (Defensoría del Pueblo, 2017). Los conflictos sociales que afectan a la región son de diversos sectores, estos deben ser resueltos por diferentes organismos del Estado. Por sus grados de participación en los conflictos sociales se puede encontrar: actores primarios, directamente que participan en el conflicto; actores secundarios, apoyan algunas de las partes del conflicto; y actores terciarios, personas u organizaciones que pueden tener incidencia en el conflicto. Asimismo, de acuerdo al Estado del conflicto, estos pueden estar en estado activo, conflicto latente, conflicto resuelto.

En el Perú el número total de conflictos sociales es de 177, donde el departamento de Piura es el que ocupa el cuarto lugar con el 7.9% de conflictos, que equivale a 14 conflictos sociales, 14 de ellos activos y cinco en estado latente. Los conflictos sociales que se presentan son en un 95% de tipo socio ambiental. En Sechura se encuentra el conflicto entre la comunidad de Sechura con la empresa Miski Mayo, a la fecha no hay diálogo; el conflicto entre centro poblado la Villa Viviate y empresa Agrícola del Chira SA sobre contaminación ambiental por quema de caña de azúcar para producción de etanol. Además de esto se tiene conflicto en Talara, donde pobladores del alto relaman a Petrobras cumplir con compromiso de contratar personal para que ejecute obras de la empresa.

Asimismo día a día se generan nuevas problemas sociales que, de materializarse estos acontecimientos tendrían un impacto negativo en la el SMFRP, debido a que el desarrollo del sector micro y pequeña empresa resultará afectado por la disminución de los ingresos de estas

unidades de negocio, teniendo como consecuencia un impacto directo en los ingresos de las familias y esto generaría un incremento del riesgo crediticio de todo el sector, causando que la morosidad aumente significativamente. La incertidumbre de la resolución de conflictos deteriora la estabilidad económica de estas unidades de negocio que son muy susceptibles a cambios bruscos del entorno y que se ven rápidamente afectadas por estos acontecimientos, lo que impactaría en el pago de sus obligaciones de crédito ocasionando el deterioro de la cartera.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú el Centro Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) es el ente que evalúa las actividades que dirige el estado para el fomento de las actividades tecnológicas en el país. El impacto de la fuerza tecnológica y científico es amplio, los cambios de la tecnología y la innovación científica permiten que se dé un progreso económico y permiten la mejora de la calidad de vida. La inversión que los países puedan realizar en Investigación y Desarrollo permite que éstos se encuentren a la vanguardia de los avances tecnológicos y así se pueden adaptar más rápidamente a los cambios ocurridos en el sector en el cual se desarrollan.

Según el I Censo Nacional de Investigación y desarrollo a centros de investigación el 2016, se ha determinado que la inversión para el 2015 ha sido de 0.08% del PBI, lo que representa 518 millones. el costo promedio de inversiones I+D en América Latina y el Caribe es de 0.75, el Perú se encuentra por debajo de ese promedio. El departamento de Piura representa el 4.1% del total de inversión en I+D, 21.1 millones. En el año 2015, en el Perú, el uso de la tecnología en las TIC se ha centrado en afinar significativamente algunas de las funciones de las operaciones de microfinanzas. Algunos ejemplos de estas mejoras se han centrado en el análisis de riesgo, en los mecanismos de interpretación y administración de información, y en la prestación de los servicios por medio de la creación de nuevos canales

de distribución y atención.

El uso de la tecnología por parte de los proveedores de servicios financieros puede mejorar enormemente la eficiencia organizacional. La gestión digital de las carteras y los sistemas de registro de datos, por ejemplo, mejoran la capacidad de un proveedor para medir y entender con exactitud el estado de su organización, además de informar a los entes reguladores y fuentes de financiamiento.

El acceso generalizado a dispositivos móviles y las mejoras en las tecnologías de las comunicaciones permiten que el personal que trabaja en el terreno, obtenga y transmita datos en tiempo real a las oficinas centrales y ofrezca información actualizada a los clientes, por ejemplo, sobre los saldos y el estado de solicitudes de préstamo pendientes. Como la tecnología cambia tan rápido, los proveedores deben evaluar continuamente sus sistemas y procesos, e identificar cómo los avances tecnológicos pueden mejorar su manera de hacer negocios. La tecnología también está cambiando aceleradamente los modos de acceso de las personas a los servicios financieros y de interacción con los proveedores de servicios financieros. El avance de la tecnología móvil sentó las bases para una nueva era de servicios financieros en muchos países.

Las redes de agentes y otros tipos de negocios que han sido posibles gracias a la tecnología, permiten que los clientes realicen diversas transacciones básicas, como pagos entre personas, pagos de servicios, depósitos y otros, sin tener que ir a una sucursal bancaria. Un ejemplo claro del avance de la tecnología es el llamado *fintech* que podría definir como las empresas que desarrollan los servicios financieros a haciendo uso de la tecnología, las operaciones que se puede hacer son innumerables de acuerdo a las necesidades del cliente, pues puede hacerse operaciones como números digitales, depósitos, ahorros, todo ello, desarrollado a través de páginas Web, webs. app. Móviles.

En la Región Piura, la influencia del cambio tecnológico, permitirá desarrollar

ventajas competitivas sostenibles esenciales para el cumplimiento de las estrategias; asimismo, se debe indicar que la implementación de las tecnologías debe llevarse en los momentos adecuados y de acuerdo al sector a donde se esté apuntando el crecimiento. En la región Piura, las nuevas tecnologías han sido importantes para mejorar las prestaciones de servicios ofrecidas; así, se tienen los canales de atención tradicionales, como los cajeros automáticos o cajeros corresponsales; sin embargo, el avance de la tecnología y la innovación ahora debe orientarse a macrosegmentos de clientes con sus propias necesidades que buscan contar con mecanismos que estén acorde con el avance tecnológico sean fáciles y rápidos, que se adapten a sus necesidades, que no necesiten ir al banco o cajero para realizar una transacción.

CMAC Sullana cuenta con aplicación de banca móvil, que permite a sus clientes realizar actividades en línea, tales como consulta de saldos, transferencias, pago de créditos pagos de servicios, entre otras operaciones; además de CMAC Piura, cuenta con Banca por internet, donde puedes realizar transferencias interbancarias, apertura de plazos fijos, entre otras. Esto permite ser competitivo en el mercado; además, se debe de indicar que el avance de la tecnología ayuda también a ser más eficiente en el desarrollando tus procesos.

EDPYME Raíz, en el 2016, con sistema Bantotal sistema de *core* financiero, puede realizar procesamiento integral de todos los procesos de la entidad, mejorando su calidad de gestión.

Estas herramientas generan disminución en los costos de atención, Pontigoso (2016) indicó que “la banca móvil es la “ola disruptiva” del sector, que no solo posee los mismos servicios, sino que estos pueden ser personalizados a un menor costo” (p.11); asimismo, indico “servir a un cliente por ventanilla cuesta US\$ 3,00 por ATM US\$ 0.65 y por móvil US\$ 0.01, aproximadamente” (p.11). De acuerdo a estas cifras, la innovación en la forma de atención de los clientes utilizando los avances tecnologías como ya se indicó, ayuda reducir costos.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Desastre Naturales. En el IV encuentro Internacional de Biotecnología, Investigación y Ciencias de la Información (2016), se indicó que, el Perú se encuentra expuesto a diversos desastres naturales, como sismos, deslizamientos, derrumbes, erosiones, inundaciones, así como a variaciones climáticas en determinadas regiones, como precipitaciones, vientos intensos, granizadas y heladas, entre otros, ello, debido a que el Perú se encuentra ubicado en el llamado Cinturón de Fuego del Océano Pacífico, nuestro territorio está asentado sobre placas en pugna (Nazca y Sudamericana), por la Corriente de Humboldt que discurre por nuestro mar, nuestra proximidad a la Línea Ecuatorial, la influencia de nuestra Amazonía y a la Cordillera de los Andes que cruza longitudinalmente nuestro territorio nacional. Estas características del territorio ocasionan que cualquier desastre natural que ocurra pueda afectar la economía nacional como local. Se debe de indicar que el Perú está afecto a diversos fenómenos naturales, como por ejemplo, bajas temperaturas, huaycos, lluvias intensas, sismos, entre otros, en los últimos tres años se ha visto un incremento de fenómenos a nivel nacional pasando 3770 el 2014 a 5167 el 2016.

El departamento de Piura es muy vulnerable a los cambios climatológicos, específicamente a las precipitaciones fluviales principalmente en la zona de la sierra piurana. El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) incluyó dentro zonas expuestas alto peligro de Inundación al departamento de Piura y a sus 16 distritos, de acuerdo a la identificación de zonas vulnerables ante inundaciones en ríos y quebradas, de acuerdo a la Autoridad nacional del Agua . En caso del departamento de Piura, se ve afectado principalmente por el fenómeno natural de lluvias intensas las cuales representa el 36.53%; además de este fenómeno, también se ve afectado temperaturas altas que afectan principalmente a la parte sierra del departamento. En el primer trimestre del 2017 el departamento de Piura se vio afectado por el llamado Fenomeno del Niño Costero, el cual causo muchas perdidas económicas.

Romero (2017) indicó que “el fenómeno de niño costero se produce por el calentamiento de las aguas del Pacífico y afecta principalmente el Sureste Asiático, Australia y Sudamérica. En el caso del Perú, se caracteriza por el ingreso de temperaturas cálidas que genera los cambios climáticos anómalos, como el cambio atmosférico y cambios en la temperatura del mar, y ocasiona fuertes lluvias, sequías que causan pérdidas en actividades agropecuarias, así como en la pesca” (p.3). Este fenómeno trajo como consecuencia personas dignificadas y la destrucción de hectáreas de cultivos. Carrasco (2017) indicó “que como cifra preliminar de pérdidas al 04 de abril 2017 de S/. 2’100 millones en pérdidas para el agro y ganadería hasta ese momento”. En el departamento de Piura, la Dirección Regional de Agricultura estima que 6 de abril 2017, las lluvias y los desbordes ocasionaron una pérdida de S/ 200 millones en cultivos.

Medio ambiente. El Ministerio de Ambiente (2015) indicó : “Es histórico que la banca suscriba con el Estado protocolos de esta naturaleza, proceso iniciado durante la COP20. En un contexto en que el Perú es atractivo para las inversiones, el Protocolo Verde generará lineamientos para promover financiamiento sostenible y dar apoyo a programas de usos ambientalmente responsables”. El Protocolo Verde es una iniciativa promovida por Ministerio del Ambiente, Asociación de Microminanzas del Perú, Agrobanco y la ASBANC. El crecimiento económico “verde” no sólo es posible, sino que es una necesidad, significa un nuevo modelo de desarrollo que, además de proteger el medio ambiente para las futuras generaciones, es capaz de crear empleo y oportunidades de inversión, con el uso de tecnología limpia y encaminarse en un desarrollo sostenible.

Por último, procesos internos de consumo sostenible y análisis de riesgo de crédito e inversión los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados, cumpliendo la legislación ambiental respectiva. El 28 de marzo del 2015 se aprobó el reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental que es de

aplicación para las empresas del sistema financiero peruano. En esta norma asigna responsabilidad a las entidades del sistema financiero por el daño ambiental y social causado por los proyectos que éstas financien. A través de esta regulación, se busca lograr una mayor protección ambiental y social en la sociedad peruana.

En la Región Piura, las instituciones del Sector Microfinanciero reciben fondeo de entidades estatales de segundo piso, como es COFIDE, el cual establece ciertas cláusulas de cumplimiento obligatorio; dentro de las cuales, por ejemplo, se encuentra que no se deben de financiar actividades ilegales como financiamiento de créditos que deterioren el medio ambiente. Asimismo, las fuentes de fondeo del exterior establecen estas mismas condiciones. El no cumplimiento de estas impediría el acceso a financiamiento dentro de las entidades que cuentan con fondeo del exterior: Financiera Confianza, Financiera Crediscotia, Caja municipal de Sullana, entre otras. La falta de acceso a fondo generaría una disminución de la liquidez, con efecto en el deterioro de sus indicadores.

3.4. Matriz Evaluación de factores externos (MEFE)

Según el análisis realizado del entorno externo a través del análisis PESTE al sector microfinancieras, se han encontrado oportunidades y amenazas las cuales son recogidas a continuación. Las amenazas están orientadas en los sectores económicos, ambientales, demográficos. Mientras que las oportunidades están relacionadas por factores gubernamentales, económicos y financieras, legales y tecnológicos (ver Tabla 19).

El puntaje de 2.32, es inferior a 2.50, e indica que el sector Microfinanciero de la Región Piura no se ha identificado las oportunidades y amenazas del entorno; asimismo, permite identificar que no estaría respondiendo adecuadamente a los aspectos positivos y negativos que el mercado le ofrece.

3.5. El Sector Micro Financiero y sus Competidores

Porter (1980), profesor de Harvard Business School, en su libro *Competitive*

Strategy, describió las acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de la industria en la que se desempeña. El punto de vista de Porter, es que existen cinco fuerzas bien definidas, que determinan el desarrollo sostenible de una empresa en el largo plazo. Según el enfoque, sería ideal competir en un mercado que sea atractivo, que las barreras de entrada sean alta, que los proveedores sean débiles, clientes diversificados, que existan pocos competidores en la industria, no haya sustitutos importantes.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (1980), éste se refiere a las amenazas que son impuestas en la industria por parte de los proveedores, debido al poder que estos disponen, ya sea debido a su grado de concentración, por las características especiales de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria en los productos terminados, etc.

En lo que se refiere a los proveedores de recursos de capital, son los mayores proveedores para las empresas del sistema micro financiero, estos fondos, resultan ser más costoso que para los bancos, ya que estas tienen que pagar más intereses (Tasas de Rendimiento Efectivo Anual-TREA), por las captaciones de ahorro del público, lo cual las hace menos rentables.

Tabla 19

Matriz MEF E del Sector Microfinanciero de Región Piura

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
01. . Crecimiento de la economía regional en 3.4% el año 2016, proyectándose un PBI para el periodo 2017-2019 de 5%.	0.12	3.00	0.36
02. Incremento de depósitos por Plan de Reconstrucción Región Piura, inversión de 7'541 millones permitirá creación de más 48,000 puestos de empleo.	0.08	2.00	0.16
03. Bajo índice de inclusión financiera en la Región Piura, a dic. 2016 el índice de profundidad financiera en créditos es 40.28% y en depósitos es 38.56%.	0.10	3.00	0.30
04. Mejor Apalancamiento y liquidez de Cajas Municipales de ahorro y crédito acogándose a la Ley N° 30607 , que permite el ingreso de nuevos socios a estas instituciones.	0.10	2.00	0.20
05. Incremento de captación de fondeo a menores costos internacional, por disminución de Riesgo País, a junio 2017 la clasificación fue de A3 y una puntuación de 138 puntos	0.15	3.00	0.45
06. Reducción de Costos operativos, por el uso de la tecnología móvil para la atención de operaciones por banca por internet. Costo promedio de atención de manera presencial es de \$. 3.00 y por banca online es \$. 0.01	0.05	1.00	0.05
Subtotal			1.52
Amenazas			
A1. Disminución de Ingresos, por fenómenos naturales, en primer trimestre 2017 la región norte presento perdidas por 850 millones por fenómeno de niño costero	0.12	2.00	0.24
A2. Incremento de clientes sobre endeudados, BCR indico que el 29% de los clientes están presentando endeudamiento, incremento en el uso de tarjetas de consumo, gastos no acordes con sus ingresos.	0.08	3.00	0.24
A3. Incremento de saldos negativo de emigración de población económicamente activas de la Región Piura, La variación para junio 2017 fue de 23.10%, ocupando el primer lugar de departamentos que sufren perdida de PEA.	0.08	2.00	0.16
A4. Perdida de Fondeo por falta de adecuación políticas sociales y medioambientales	0.07	2.00	0.14
A5. Incremento de conflictos sociales, al 2016 presento 14 conflictos activos y 5 conflictos latentes para el 2017 en la Región Piura	0.05	1.00	0.05
		Subtotal	0.83
Total			2.35

Nota. El número de la columna Valor hace referencia a: 4: la repuesta es superior; 3: la respuesta está por encima del promedio; 2: la respuesta está en el promedio; y 1: la respuesta es pobre

Para evaluar éste aspectos, se analiza los cuatro tipos de microfinancieras: Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC), Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME) y Financieras, las que se detallan a continuación. Según el reporte de la SBS, al 31 de mayo de 2017, los adeudados por captación de ahorros, según caja Municipal es como sigue (ver Tabla 20).

Tabla 20

Ranking de Depósitos por Tipo de las Cajas Municipales

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	CMAC Arequipa	1,068,750	25.98	25.98
2	CMAC Piura	740,228	17.99	43.97
3	CMAC Cusco	632,897	15.38	59.36
4	CMAC Huancayo	487,871	11.86	71.22
5	CMAC Sullana	425,404	10.34	81.56
6	CMAC Trujillo	318,607	7.74	89.30
7	CMAC Ica	152,664	3.71	93.01
8	CMAC Tacna	150,359	3.65	96.67
9	CMAC Maynas	50,450	1.23	97.89
10	CMCP Lima	44,158	1.07	98.97
11	CMAC Del Santa	27,111	0.66	99.63
12	CMAC Paita	15,366	0.37	100.00

Nota. Adaptado de “Alcance y participación de Mercado” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Según esta información, se puede establecer que las Cajas Municipales tienen un alto poder de negociación con los proveedores de fondos producto de la captación de ahorros del público, ya que éstos no están concentrados, están atomizados en un muy alto número de cuentas de ahorro que son administradas por el sistema de Cajas Municipales. Según información extraída de la SBS, al 30 de junio de 2017, el 88.05% del total de adeudados de las CMAC, provienen de las obligaciones con el público (ahorristas). Asimismo, estas instituciones, también reciben fondos del sistema financiero, como el Banco Continental, Banco de Créditos del Perú, Scotiabank del Perú, Agro Banco, Banco de la Nación, etc. Con una participación de 1.89%, y de organismos internacionales y nacionales (Banca de segundo piso), como COFIDE, así como préstamos subordinados como el Instituto de crédito oficial de España (ICO), Blueorchard, entre otros, los que representan el 4.97% del total de

adeudados. Estos fondos representan un importante apoyo para el sistema de Cajas Municipales, los cuales permiten el crecimiento de las colocaciones en productos como créditos hipotecarios y de consumo, que tienen como fuente éstos fondos.

El SMF hace uso de diversos proveedores de insumos, equipos, enseres, y materiales diversos (papelería, folletería, materiales diversos de escritorio), para proporcionar el soporte necesario a los aspectos administrativos, de negocios, operacional, y de tecnología. Sin embargo, al existir un alto número de este tipo de proveedores, la capacidad de negociación de los proveedores es reducida, debido a que se encuentran organizados, como para constituir un factor que limite la competitividad del SMF. Los materiales diversos, enseres, equipos y los productos terminados que demanda el sector son variados y de fácil sustitución, y los proveedores de estos bienes, son números, no están organizados como para afectar el posicionamiento de las empresas del sector. Al existir un numeroso número de ofertantes, los precios de estos productos, se mantienen dentro de lo razonable, en beneficio de los clientes finales.

Las Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC) son un sistema representativo del segmento de las micro finanzas, es válido evaluar su participación en cuanto a los proveedores de fondo que permiten sus colocaciones de créditos en el país. Según la SBS, a junio de 2017, la participación es como sigue (ver Tabla 21).

Tabla 21

Estructura de los Depósitos Caja Rural en Miles de Soles

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	CRAC Raíz	25,783	40.13	40.13
2	CRAC Los Andes	22,410	34.88	75.02
3	CRAC Sipán	6,258	9.74	84.76
4	CRAC Prymera	4,998	7.78	92.54
5	CRAC Incasur	2,500	3.89	96.43
6	CRAC del Centro	2,292	3.57	100.00

Nota. Adaptado de “Alcance y Participación de Mercado,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017v

(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

En cuanto a las CRAC, al 30 de junio de 2017, el fondeo por concepto de depósitos del público, representa el 62.44% del total de sus adeudos; asimismo, el fondeo por parte de las instituciones del país y de instituciones y organismos nacionales e internacionales como Blue Orchard, Asociación Solaris Perú, COFIDE, Microvest, entre otras, representan el 33.95% del total de sus adeudos. De lo anterior, se puede concluir que, en el caso de las CRAC, a diferencia de las CMAC, el poder de negociación de los proveedores, es mayor, debido a que el fondeo de organismos que no son parte del público (organismos nacionales e internacionales), representan más de un tercio del total de compromisos. Estos organismos tienen una alta participación en la estructura financiera de las CMAC, jugado un rol preponderante para el desempeño de esas empresas en su sector. En lo que respecta al poder de negociación con el público, es menor, debido a la atomización de las cuentas de ahorro que son fondeo para las CRAC.

Respecto a las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (EDPYME), según la Ley 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, no están autorizadas para captar fondos del público; sin embargo, sí lo hacen con fondos de instituciones, tanto locales (Bancos Nacionales e Internacionales en el país) como del exterior (Organismos no gubernamentales-ONG's). Según el reporte de la SBS, al 30 de junio de 2017, la estructura de sus adeudos es como sigue (ver Tabla 22). El poder de negociación de los proveedores de fondos, es mucho mayor, debido en que están concentrados en un reducido número de instituciones, entre nacionales e internacionales.

Para las financieras, el nivel de participación de los adeudos provenientes de sus distintas fuentes de fondeo (proveedores de fondo), entre ahorristas y otros, según información de la SBS al 30 de junio de 2017 (ver Tabla 23).

Tabla 22

Estructura de los Adeudos y Obligaciones Financieras por EDPYMES

Empresas	Adeudos y	Cuentas y	Otros	Total Pasivo
	Obligaciones Financieras	Gastos por Pagar	Pasivos ^{1/}	(En miles de soles)
EDPYME Alternativa	96.76	2.8	0.44	126,119
EDPYME Acceso Crediticio	83.03	8.02	8.95	306,558
EDPYME Credivisión	95.54	3.48	0.98	25,585
EDPYME Micasita	87.17	10.65	2.19	142,171
EDPYME Marcimex	74.68	8.21	17.11	45,933
EDPYME Inversiones La Cruz	72.57	11.54	15.9	62,016
EDPYME BBVA Consumer Finance	97.42	1.66	0.92	367,417
EDPYME GMG	14.07	69.92	16.01	91,705
EDPYME Santander	94.4	3.66	1.94	398,193
TOTAL EDPYMES	86.29	8.93	4.78	1'565,698

Nota. Tomado de "Alcance y participación de mercado," Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017w (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Los proveedores de fondos provenientes del público, representan el 60.5% del total de captaciones; asimismo, los adeudados con instituciones del país y organizaciones internacionales, comprenden el 23.2%, lo cual representa un alto poder de negociación de estas instituciones, con mayores requerimientos, que deben ser cumplidos por parte de las financieras para poder acceder al fondeo por parte de estas organizaciones, además de los fondos de capital, las empresas del sistema financiero, en menor proporción cuentan con proveedores de bienes y servicios, los que se mencionan a continuación:

Proveedores de servicios. Entre los proveedores más importantes de servicios del sector, están las clasificadoras de riesgos, las cuales son empresas encargadas de clasificar las operaciones de crédito; es decir, la probabilidad de incumplimiento de sus obligaciones con el público. Estos proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que existe normativa que obliga a las financieras a contar con una clasificación de riesgos para poder operar, las clasificadoras de riesgos para las micro financieras en el Perú son Apoyo & Asociados Internacionales, Class & Asociados SA, PCR (Pacific Credit Rating), Equilibrium, Microrate Latin América SA, Accuratio Credit Rating Agency ECR SA (Portal web SBS, 2017)

Tabla 23

Depósitos a Plazo de Financieras en Miles de Soles

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	Crediscotía Financiera	2,331,523	42.38	42.38
2	Financiera Confianza	798,396	14.51	56.90
3	Compartamos Financiera	590,962	10.74	67.64
4	Financiera TFC	571,562	10.39	78.03
5	Financiera Credinka	453,683	8.25	86.28
6	Financiera Efectiva	291,717	5.30	91.58
7	Financiera Qapaq	244,922	4.45	96.03
8	Financiera Proempresa	204,910	3.72	99.76
9	Financiera Oh!	13,437	0.24	100.00
10	Mitsui Auto Finance	-	-	-
11	América Financiera	-	-	-

Nota. Tomado de “Alcance y participación de mercado,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017d1 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#).

Proveedores de servicio con un alto poder de negociación. Son las empresas de telefonía, energía eléctrica y telefonía, debido a que son servicios básicos para poder desarrollar los servicios microfinancieros. Hay proveedores con menor poder de negociación, como son los servicios de seguridad, por el alto nivel de oferta de este tipo de servicios, son servicios no especializados, los alquileres de inmuebles, las suscripciones, servicio de limpieza, consultoría, transporte de valores, entre otros, ello debido a que son servicios que se pueden reemplazar por distintos proveedores.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Según Porter (1980), si los compradores son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar en un determinado producto, se genera una amenaza para la empresa, ya que estos compradores tienen la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno; sin embargo, éste precio será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, de existir un mayor número de

proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad. Los compradores o clientes del sector de las micro finanzas de la región Piura, son los diversos sectores económicos de la región. Si bien son sensibles al precio (Tasas de Costo Económico Efectivo – TCEA) de los productos crediticios que se les ofrece, los productos financieros generalmente actúan de manera individual. Por ello, su poder de negociación es débil. Para el caso de los compradores (clientes o usuarios del sector de las microfinanzas), se puede establecer en los siguientes grupos, según la Superintendencia de Banca y Seguros. (2008) en su Resolución N° 11356-2008 “Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones”, clasifica los tipos de créditos en los siguientes: créditos comerciales, clientes de créditos del sector micro empresa, clientes de créditos del sector hipotecario, clientes de créditos del sector consumo.

Para efectos más didácticos, se hará una diferenciación entre el número de clientes a nivel nacional, de las distintas instituciones financieras que se tienen como *core* del negocio en segmento de las microfinanzas, como son: Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC's), Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC) y Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME).

Cabe resaltar que se ha realizado teniendo en cuenta las estadísticas de reportes de la SBS a nivel nacional, debido a que la información se maneja a ese nivel; sin embargo, ello da una idea del nivel existente en lo referente a región Piura. De las cuatro instituciones que conforman el Sector Microfinanciero, se puede mencionar a las Financieras, en las cuales, según el análisis del poder de los compradores, se considera que el poder de negociación de los compradores se considera, en su mayor parte, como bajo. Debido al alto número de compradores que comprende este segmento, al mes de julio de 2007, según reporte SBS, el número de clientes por Financiera, es como sigue (ver Tabla 24).

Tabla 24

Número de Deudores con Créditos Directo por Empresa Financiera

Empresas	Deudores Medianas Empresas	Deudores Pequeñas Empresas	Deudores Microempresas	Deudores de Créditos Consumo	Deudores de Créditos de Hipotecarios Vivienda	Total de deudores ^{2/}
Crediscotia Financiera	874	34,500	71,845	589,920	175	688,385
Finaciera TFC S.A.	205	3,373	6,925	3,007	3,247	16,646
Compartamos Financiera	38	32,312	375,152	19,206	1	426,269
Financiera Confianza	112	29,527	140,087	44,784	243	210,666
Financiera Efectiva	1	392	10,614	284,520	465	295,803
Financiera Qapaq	8	4,588	16,705	41,506	-	61,706
Financiera UNO	602	-	-	576,339	-	576,829
América Financiera	-	-	-	-	-	-
Mitsui Auto Finance Financiera	392	5,067	1,401	7,394	-	14,250
Proempresa	17	8,031	45,054	5,961	-	59,033
Financiera Credinka	100	12,268	46,583	13,814	474	73,141
TOTAL EMPRESAS FINANCIERAS ^{1/}	2,185	117,753	684,151	1,439,352	4,605	2,131,415

Nota. Tomado de “Información estadística Empresa Financieras: Alcance de participación de Mercado -Número de deudores según tipo de crédito,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, [SBS], 2017s (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#)

Como se muestra en la información estadística, el número de clientes de créditos de las Financieras, alcanza los 2'118,088 al mes de junio de 2017. Debido a que existe tal número de clientes, el poder de negociación de estos clientes es bajo. Con respecto al número de clientes de las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC), según el reporte de la SBS, al 30 de junio de 2017, se compone de la siguiente manera. (ver Tabla 25).

El alto número de clientes directos (compradores) en este sector, hace que las Financieras y CMAC tengan un poder de negociación bajo, teniendo en cuenta que este tipo de clientes está enfocado en actividades del sector rural; es decir, compradores que no tienen mayores opciones de financiamiento, ya que están ubicados en zonas poco accesibles y representan un mayor riesgo crediticio. Sin embargo, para contar con un mejor análisis, se tiene que evaluar el tipo de clientes que tienen un mayor poder de negociación, siempre y cuando cumplan con ciertos requisitos que los ubiquen dentro de los clientes preferentes de créditos para las micro financieras, tales como: poseer excelente historial crediticio (atrasos

Tabla 25

Número de Deudores con Créditos Directo por Caja Municipal

Empresas	Deudores Medianas Empresas	Deudores Pequeñas Empresas	Deudores Microempresas	Deudores de Créditos de Consumo	Deudores de Créditos de Hipotecarios Vivienda	Total
CMAC Arequipa	493	53,999	178,619	103,803	3,799	338,106
CMAC Cusco	625	26,008	91,509	70,229	1,226	188,366
CMAC Del Santa	72	2,602	9,961	5,815	0	18,347
CMAC Huancayo	251	32,885	102,252	152,650	3,586	289,808
CMAC Ica	75	10,549	18,972	38,552	1,504	67,660
CMAC Maynas	97	4,423	15,339	13,306	388	33,130
CMAC Paita	36	2,336	13,348	7,030	0	22,518
CMAC Piura	1,130	27,890	111,545	55,082	1,067	189,647
CMAC Sullana	757	32,049	92,529	89,895	4,929	212,506
CMAC Tacna	208	12,748	25,742	13,747	122	52,373
TOTAL	3,687	196,979	675,412	588,273	18,886	1,437,308

Nota. Tomado de “Información estadística Cajas Municipales: Alcance y participación de mercado - Número de deudores según tipo de crédito,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

menores a ocho días) en el sistema financiero, mantener garantías reales inscritas

(hipotecarias o prendarias), no tener un alto nivel de endeudamiento, ser cliente exclusivo de una institución financiera y poseer respaldo patrimonial.

Tabla 26

Número de Deudores con Créditos Directo por Caja Rural

Empresas	Deudores Medianas Empresas	Deudores Pequeñas Empresas	Deudores Microempresas	Deudores de Créditos de Consumo	Deudores de Créditos de Hipotecarios para Vivienda	Total 2/
CRAC Raíz	40	11,012	42,626	46,176	67	95,174
CRAC Sipán	6	1,077	11,097	3,057	0	15,185
CRAC Los Andes	19	5,481	53,015	9,663	0	67,911
CRAC Prymera	27	2,465	8,008	2,553	6	12,976
CRAC Incasur	8	561	1,109	1,201	0	2,877
CRAC del Centro	2	928	3,356	3,601	0	7,879
TOTAL CAJAS RURALES 1/	102	21,218	118,376	66,045	73	200,125

Nota: Adaptado de “Información estadística Caja Rural: Alcance y participación de mercado - Número de deudores según tipo de crédito,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017r (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#)

Las características anteriores harán que un cliente tenga un mayor valor para una empresa del segmento micro financiero, teniendo un mayor poder de negociación, también se debe incluir en esta fuerza a los clientes de ahorros, quienes pasan también a formar parte de los compradores, por los servicios financieros de los cuales hacen uso (Canales de atención en ventanilla, Automated Teller Machine – ATM, cajeros automáticos, cajeros global net, Internet banking, entre otros). Sin embargo, al ser un alto número de estos participantes, su poder de negociación es bajo.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Para el caso del sector micro financiero, la amenaza de los sustitutos, viene dada por los productos ofertados por un sector informal, Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2014), una unidad productiva se denomina informal si no está registrada en la administración tributaria, ya sea como trabajador dependiente, independiente o empresa. Esta definición implica que pueden existir informales que evaden impuestos, definidos como aquellos que legalmente deberían pagar impuestos si estuvieran registrados. Esta informalidad presenta hoy diferentes productos y servicios tales como los prestamistas, casas de empeño, cooperativos de ahorro y crédito (no supervisadas por la SBS), las juntas de ahorro, las cuales se consideran amenazas al sistema bancario formal. Según el Diario Gestión (2017). Indico, “más del 11% de los peruanos ahorran fuera del sistema financiero formal, según el ente, un 11.32% de peruanos ahorran fuera del sistema financiero formal, lo hacen a través de juntas (en un 22.44% de los casos), o guardando el dinero con familiares o conocidos (4.92%), en su casa o “bajo el colchón” (76.42%). Por lo mencionado, se puede establecer que el poder de negociación de los sustitutos es alto, debido a que mantienen una considerable participación en el mercado, más del 11% de potenciales ahorristas, cuyos recursos podrían servir de un fondeo importante para las instituciones microfinancieras.

Asimismo, se debe de indicar que en la Región Piura también se otorgan créditos

directos a clientes que son otorgados por los prestamistas que, ante la necesidad de las personas y la rapidez con la que estos son otorgados y además de considerar que no necesitan de garantías ni la necesidad de realizar el trámite que muchas veces significa para ellos lo que solicita el sistema financiero formal, acuden a estas personas para solicitar el capital de trabajo que necesitan. En Piura los prestamistas que más son conocidos son los existentes en el mercado de Piura, los cuales prestan dinero a una tasa que va desde el 10% mensual a 20% mensual, a un interés simple, estas organizaciones realizan el cobro de los intereses en forma diaria, van al final del día por cada puesto a cobrar el interés del dinero prestado. En Piura también existen Casas de Empeño que tienen la misma finalidad prestar dinero a una tasa de interés muy elevado y que además desvalorizan el bien dejado en garantía, aquí se otorga el dinero a un plazo determinado, así, por ejemplo, se tiene en la región Piura Inversiones la Cruz, que es una empresa donde se puede dejar en empeño electrodomésticos, como televisores, celulares, entre otros a cambio de una cantidad de dinero que ellos determinaran de acuerdo a al valor del bien dejado en garantía.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según Porter (1980), la amenaza de nuevos competidores, se da en cuánto más fácil sea para los nuevos competidores entrar en el mercado propio, mayor será la amenaza que represente, según el autor, las barreras de entrada más importantes, para preservar la cuota del mercado en la industria, son el menor coste, acceso a los canales de distribución, las barreras legales, la identificación de la marca, la diferenciación del producto, la inversión inicial, la experiencia acumulada y los movimientos de organizaciones ya asentadas, en cuanto a las estrategias a seguir, en ese sentido, las barreras de entrada a este segmento, son de fácil superación por parte del sistema bancario tradicional , quienes se han notado que se trata de un segmento con posibilidades para ampliar su mercado sin mayores esfuerzos, en ese sentido, las últimas operaciones han sido destinadas a operaciones de adquisición de

instituciones, como es el caso del BBVA Banco Continental, que pagó más de S/ 88 millones por Financiera Confianza, según el diario Gestión.pe (“En 15 días, BBVA concretará compra de Confianza,” 2011); asimismo, la adquisición de EDPYME, Edificar por parte del Banco de Crédito del Perú, en US\$96 millones, ello es una muestra del constante interés de la banca convencional para atender a éste segmento, debido a que es un sector que genera rentabilidad.

Un potencial entrante a este sector, es el conocido sistema de *Fintech*. En el Perú, según Hurtado (2017) la firma tecnológica “Prestapyme”, la firma, con menos de seis meses de operaciones, ha logrado colocar más de S/1 millón, ello, conociendo la alta demanda por préstamos para capital de negocio que existe entre los pequeños y microempresarios del Perú, el gerente general de la compañía, Carlos Ferreyros, en una entrevista a Día 1, explicó: “Lo que hacemos es conectar a los pequeños y microempresarios con inversionistas de a pie, para que estos últimos financien los emprendimientos de los primeros, a través de préstamos a tasas bajas para el mercado (34% de TCEA) y con retornos muy interesantes para los inversionistas (de hasta 20%)”, según el ejecutivo, el avance que se proyecta para el año 2018 será mucho mayor, por la proyección de colocar S/15 millones en créditos directos y trabajar con 150 clientes. Entrar a otras regiones del país, debido a que por ahora trabajan solo en Lima, en tanto que para el 2021, planean la internacionalización, entrando al mercado colombiano. Se concluye entonces que el poder de negociación de los potenciales competidores, es alta, debido al interés por la banca convencional, además del uso de nuevas tecnologías crediticias, como los *fintech*, que han resultado tener una importante acogida por los clientes del segmento micro financiero, convirtiéndose así en una amenaza.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En este aspecto, se puede decir que se incluye a todas aquellas empresas de la industria que ofrecen el mismo servicio (Porter, 1980). Esta rivalidad da como resultado, que

existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados, que el crecimiento de la industria sea mucho más lento, que los costos y el almacenamiento sean más elevados, que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad, que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados, que el mercado se sature y que existan competidores muy diversos. Para el caso del país, el sector de las microfinanzas, resulta ser bastante competitivo, a nivel mundial. Según un informe de la Asociación de Banca del Perú - Asbanc (2015), el Perú lidera ranking de mejor entorno para las microfinanzas por séptimo año consecutivo, donde es la competencia de las empresas de este sector, bastante diversificada, según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), a marzo de 2017, el sistema financiero estaba conformado por 57 empresas financieras, las cuales son; Bancos, empresas financieras, empresas microfinancieras . (ver Tabla 27).

Tabla 27

Sistema Financiero Número de Empresas

	mar-15	mar-16	mar-17
Empresas Bancarias	17	17	16
Empresas financieras	12	12	11
Instituciones microfinancieras no bancarias	32	31	28
Cajas municipales (CMAC)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	9	8	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	11	11	10
Empresas de arrendamiento financiero			
Sistema Financiero	63	62	57

Nota: Adaptado de "Evolución del Sistema Financiero: Número de empresas", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017t. (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#)

3.6. El Sector Microfinanciero en la Región Piura y sus Referentes

El Sector Microfinanciero a nivel nacional, según la Superintendencia de Banca y Seguros, al 30 de junio de 2017 está conformado por 27 instituciones microfinancieras, agrupadas en cuatro categorías: Financieras, CMAC, CRAC y EDPYME. Para realizar el análisis de los referentes que se tiene como Región Piura, se han evaluado siete variables, las cuales son: colocaciones, depósitos, participación de mercado, ROE, Ingresos Financieros,

ROA y liquidez, de acuerdo a estas variables se ha determinado que la Región Piura, tiene dos referentes a nivel nacional las cuales son, Sector Microfinanciero Región Arequipa (SMFRA) y Sector Microfinanciero Región Cusco (SMFRC). Estas dos regiones presentan mejores indicadores en el sector evaluado. Las variables al 30 de junio de 2017, indican que tanto el SMFRA como el SMFRC, presentan mejores indicadores a nivel regional (ver Tabla 28 y Figura 14).

Tabla 28

Indicadores de los Referentes del SMFRP

SMFR	Créditos	Depósitos	Participación (%)	ROE (%)	Ingreso Financiero	ROA	Liquidez
SMFRA	3,298,696	2892203.67	10.40	2.59	573,515.69	0.42	7.33
SMFRC	2,268,016	1,666,218	7.15	1.78	394,292.03	0.29	5.04
SMFRP	2,070,924	1,983,622	6.53	1.62	360,101.68	0.26	4.6

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero peruano,” Superintendencia de Banca, Seguro y AFP, 2017 (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>).

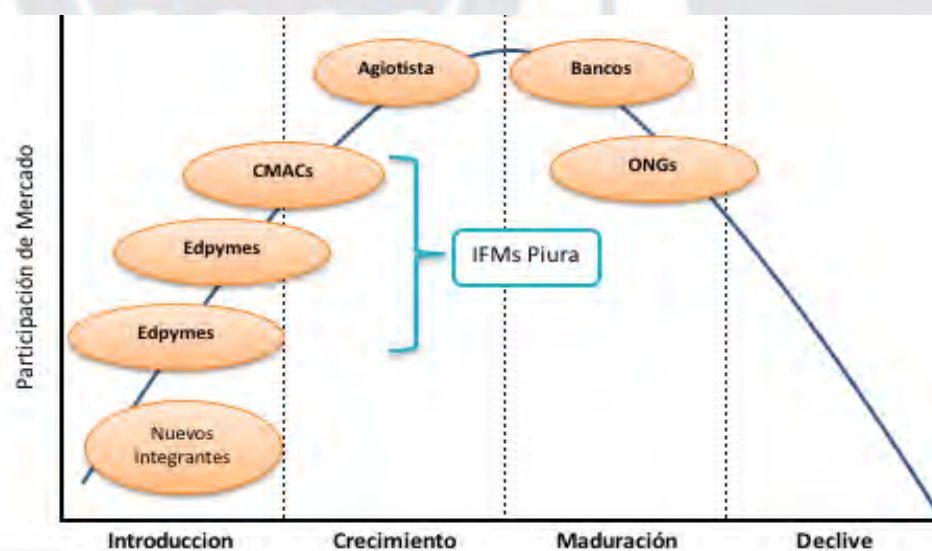


Figura 13. Ciclo de Vida del Sector Microfinanciero Región Piura

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

D'Alesio (2008) indicó que “la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la

posición estratégica de una organización y a una organización determinada” como muestra (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz Perfil Competitivo Sector Microfinanciero de la Región Piura

Matriz Perfil Competitivo (MPC)	SMFRP			Banca		Entidades No Supervisadas	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves de éxito							
1. Estabilidad Patrimonial	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
2. Competitividad de precios y tasas de interés menores	0.1	3	0.3	4	0.2	4	0.4
3. Diversidad de productos y servicios	0.2	3	0.6	4	0.4	3	0.6
4. Nivel de intermediación Financiera	0.05	2	0.1	3	0.6	2	0.3
5. Tecnología crediticia, evaluación y software	0.20	3	0.6	4	0.8	2	0.3
6. Rapidez y eficiencia en el servicio al cliente	0.10	2	0.2	3	0.45	4	0.45
7. Personal capacitado en Sector Microempresa	0.15	4	0.60	3	0.3	2	0.1
	1		3.00		3.55		3.10

Nota. El número de la columna Valor hace referencia a: 4: fortaleza mayor; 3: fortaleza menor; 2: debilidad menor; y 1: debilidad mayor.

La matriz del perfil referencial (PR) permite comparar y evaluar el sector Micro financiero en un contexto nacional. Los sectores Microfinancieros regionales que se han considerado para tener como referentes son: el Sector Microfinanciero Región Arequipa (SMFRA) y el Sector Microfinanciero Región Cusco (SMFRC), que son como se explica el numeral 3.6, los sectores que se encuentran como referentes para la región Piura (ver Tabla 30).

El análisis externo del sector nos muestra una visión general del mercado, determinar los factores de éxito del sector permite crear estrategias que se adaptan a las necesidades y exigencias del mercado, determinar estas circunstancias permite evaluar los cambios que se deberán en las instituciones del sector Microfinanciero. Todas las instituciones financieras se desarrollan en un contexto incierto que le requiere que los obliga a estar en constante cambios y adecuaciones del mercado, que les permita susciteir en el tiempo.

Tabla 30

Matriz PR del Sector Microfinanciero de la Región Piura

Matriz Perfil Referencial (MPR)	Sector Microfinanciero Región Piura			Sector Microfinanciero Región Arequipa		Sector Microfinanciero Alemania	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Factores claves de éxito							
1. Estabilidad Patrimonial	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
2. Competitividad de precios y tasas de interés	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3. Diversidad de productos y servicios financieros	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
4. Nivel de intermediación financiera	0.05	2	0.1	3	0.15	4	0.2
5. Tecnología crediticia, evaluación y software	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
6. Rapidez y eficiencia en el servicio al cliente	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
7. Personal capacitado en el sector de Micro finanzas	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	1		3.0		3.85		4.00g

Nota. El número de la columna Valor hace referencia a: 4: fortaleza mayor; 3: fortaleza menor; 2: debilidad menor; y 1: debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

El análisis tridimensional permite conocer la influencia de distintos factores, en el segmento micro financiero de la región Piura, para determinar si es que los intereses nacionales están acordes con los del sector estudiado. De acuerdo al análisis interno el potencial del Perú, es fuerte en dominio económico expresado por su crecimiento continuo de PBI y dominio geográfico, sus recursos naturales y la diversidad de climas que favorecen el potencial nacional. Perú tiene las mejores condiciones para negocios del mundo para las microfinanzas, es considerado un potencial a nivel mundial para el desarrollo de este segmento, la diversidad de instituciones especializadas en microfinanzas (IMF), crea un ambiente sólido y sostenible para el desarrollo del sector. El análisis detallado del entorno PESTE para las microfinanzas ha permitido determinar oportunidades o factores determinantes de éxito y amenazas que podrían influir negativamente en el sector, los cuales se analizarán en la matriz EFE.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se realiza una explicación y un listado de las variables a tener en cuenta en la auditoría interna de cada área funcional del sector del sector microfinanciero en la región Piura, el cual se va a realizar por tipo de empresas, aplicado a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito Raíz, Empresas de Desarrollo para la Pequeña EDPYME Alternativa, y Financiera CrediScotia. Según D'Alessio (2015) lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Cajas Municipales de Ahorro y Créditos. En cuanto al sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos, se encuentran organizadas mediante la Federación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito FEPCMAC, representa al Sistema CMAC como facilitador válido en las diversas coordinaciones ante organismos públicos y privados, tanto en el ámbito nacional e internacional, que apoyan el desarrollo económico y financiero del sistema CMAC y funcionan a lo largo del territorio nacional en forma descentralizada.

Las CMAC, como empresas supervisadas del Sistema Financiero, están reguladas por la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros; como empresas financieras, están supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), y el Banco Central de Reserva del Perú. Dentro de las cajas municipales de Ahorro y Crédito, la toma de decisiones la realizan de manera mancomunada entre el directorio y la gerencia. El directorio está conformado por siete integrantes (ver Figura 15). Las CMAC mantienen una gerencia mancomunada, con ella lograron crecer rápidamente. Sin embargo, genera algunos problemas de respuestas

eficientes, ya que una decisión debe ser tomada por todas las gerencias. En algunos casos las demandas del mercado requieren más prontitud de las que ofrecen (ver Figura 15).

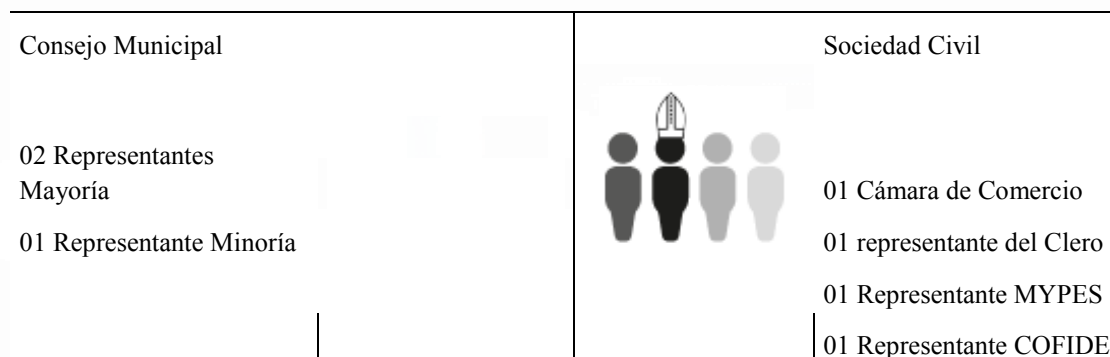


Figura 14. Estructura del Directorio de Cajas Municipales

Tomado de “Nueva Ley de Cajas Municipales les permita competir en la Banca,” por Semana Económica, 2017 (<http://semanaeconomica.com/articulo/mercados-y-finanzas/microfinanzas/232064-sbs-la-nueva-ley-de-cajas-municipales-les-permitira-competir-con-la-banca/>)

Las Cajas Municipales. Tienen la práctica de mantener a su directorio, y de sus directivos, mantienen una gerencia mancomunada, compuesta por tres gerentes, gerencia de administración, de ahorro y de créditos, lo cual representa una buena práctica, ya que las decisiones estratégicas son tomadas en conjunto, cada gerente tiene un perfil profesional con sólidos conocimientos en cuanto a la gestión financiera, ello favorece a las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Financieras. Las Financieras están supervisadas y normadas por la SBS de acuerdo al artículo 284° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS N° 26702. En esta norma se toda la normativa y condiciones de funcionamiento a las que se sujetan las empresas que operan en el Sistema Financiero y de seguros; asimismo, debe cumplir lo establecido por la Ley 26887 Ley General de Sociedades. Las empresas financieras, cuentan con políticas de gobierno corporativos que han sido desarrolladas para garantizar la capacidad del directorio para supervisar de manera efectiva la operación de la financiera por parte de la Gerencia.

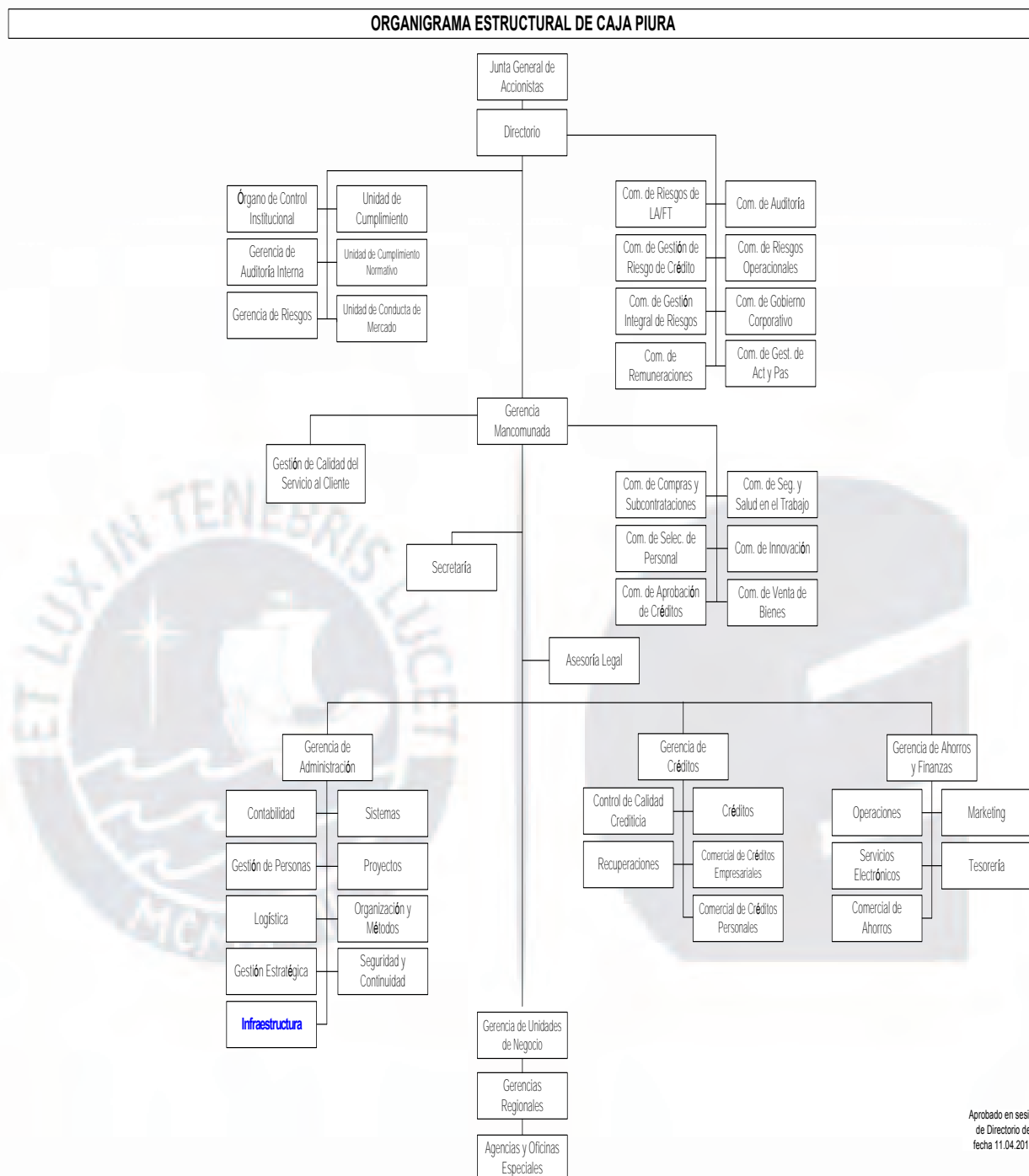


Figura 15. Organigrama de la Caja Piura, 2017.

Adaptado de “Información Estratégica”, por Class & Asociados, 2017

(http://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/MEMORIA%202016.pdf)

Las empresas financieras, cuentan con una Junta General de Accionistas la cual eligen al Directorio los cuales según sus estatutos pueden ser entre cinco y quince, estas personas deben ajustarse a los factores establecidos en sus políticas internas, dentro de los perfiles con que deben contar estos miembros son; prestigio empresarial, conocimientos del mercado

financiero, tiempo entre otras características del puesto, el directorio de la financiera, está compuesto por seis directores, incluyendo dos directores independientes, elegidos por el periodo de un año.

Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC). En lo que se refiere a Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), están regidas por las mismas normas establecidas para las CMAC. Las Cajas rurales, mantienen un directorio de nueve miembros, se han incluido seis miembros independientes (antes eran cuatro); el presidente de esta Caja Rural es conocido por su amplia experiencia como consultor y asesor internacional. Una de las Cajas más representativas es la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz (en adelante la CRAC o la Institución), inició sus operaciones en 1999, bajo la denominación de EDPYME Raíz, la cual mantuvo hasta mayo del 2016, fecha en la cual se fusionó con la Caja Rural de Ahorro y Crédito Chavín. Actualmente, la CRAC se encuentra en proceso de reorganización como parte de una estrategia para obtener una gestión administrativa más eficiente a partir de la fusión. El Directorio y la Alta Gerencia se encuentran lideradas por dos profesionales con amplia experiencia y visión del negocio de microcrédito.

La Presidencia Ejecutiva continúa a cargo del anterior Gerente General de Raíz, mientras que la Gerencia General está liderada por el Gerente de CREDICHAVÍN. Los mandos medios de Raíz se mantienen, debido a su notable compromiso y conocimiento técnico. Los puestos clave se mantienen con personal de Raíz, ya que estuvieron involucrados en el proceso previo a la fusión (Microrate, 2016). El estilo de liderazgo que se aplica en esta institución es de tipo transaccional, debido a que los buenos resultados se ven recompensados con incentivos a través de comisiones sobre ventas, bonificaciones por gestión, días libres con goce de haber, entre otros. Su estructura organizacional es vertical; es decir, con un mayor control de niveles jerárquicos superiores, los niveles de comunicación se reducen y se torna un tanto más difícil (ver Figura 17).

Las empresas de Desarrollo de la micro y Pequeña Empresa (EDPYME). Las EDPYME están facultadas para efectuar todo tipo de operaciones de intermediación financiera y otras actividades por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros o que sean autorizados por la SBS. Estas operaciones están normadas la Ley 26702, donde se establecen las obligaciones de estas entidades, los miembros de su directorio poseen amplia trayectoria profesional. Su estabilidad y permanencia en la empresa les permiten un conocimiento razonable de la misma (cinco de siete directores con más de tres años en el directorio; tres de ellos con más de siete años). Se realizan cuatro sesiones de directorio al año (todas las sesiones son presenciales). Está bajo la dirección de una gerencia mancomunada, compuesta por tres personas: el gerente general, el gerente de negocios y gerencia de riesgos. Como entidad financiera, son reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros y se encuentra amparada bajo la Ley 26702, Ley del Sistema Financiero, su autorización de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros el 04 de Setiembre del 2001, mediante Resolución SBS N° 652-2001, su plana gerencial impulsa el desarrollo y cumplimiento de los objetivos, se cuenta con un plan estratégico, que es elaborado por un período de tres años, el cual tiene como principal objetivo estratégicos la presencia en el nicho microempresa semi rural y rural, asimismo establecer un mejor control interno preventivo.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC). La cadena de valor del marketing en las Cajas Municipales, está enfocada en la gestión de la marca y gestión de la comunicación. Se busca que la institución sea reconocida, recordada y preferida por la calidad de sus productos, la flexibilidad y su red de canales de atención; asimismo, se encuentra dividida en tres sub procesos, los cuales buscan generar intención de compra en los productos por parte de los clientes, esto se da a través de la participación auspicios,

campañas BTL, entre otras actividades, aportan a las obras de reconstrucción de museos de la ciudad, por ejemplo, la Caja Piura, es auspiciador del club de fútbol más popular de Piura: el Club Sport “Grau”, participa activamente en actividades de apoyo al cuerpo regional de bomberos y al arzobispado de Piura, la feria regional de arte de Piura, entre otros. Uno de los pilares en cual centra el marketing, es Gestión de la Comunicación, que está orientada a comunicar y brindar información sobre los atributos que presentan los productos y servicios con los que cuentan las Cajas Municipales, que, en la actualidad, se cuenta con publicidad, productos estándar, dirigidos tanto para créditos, básicamente enfocada en el sector rural, como créditos de tipo agrícola y pesquero, ya que son financiamientos que se otorgan con tasas de interés más rentables.

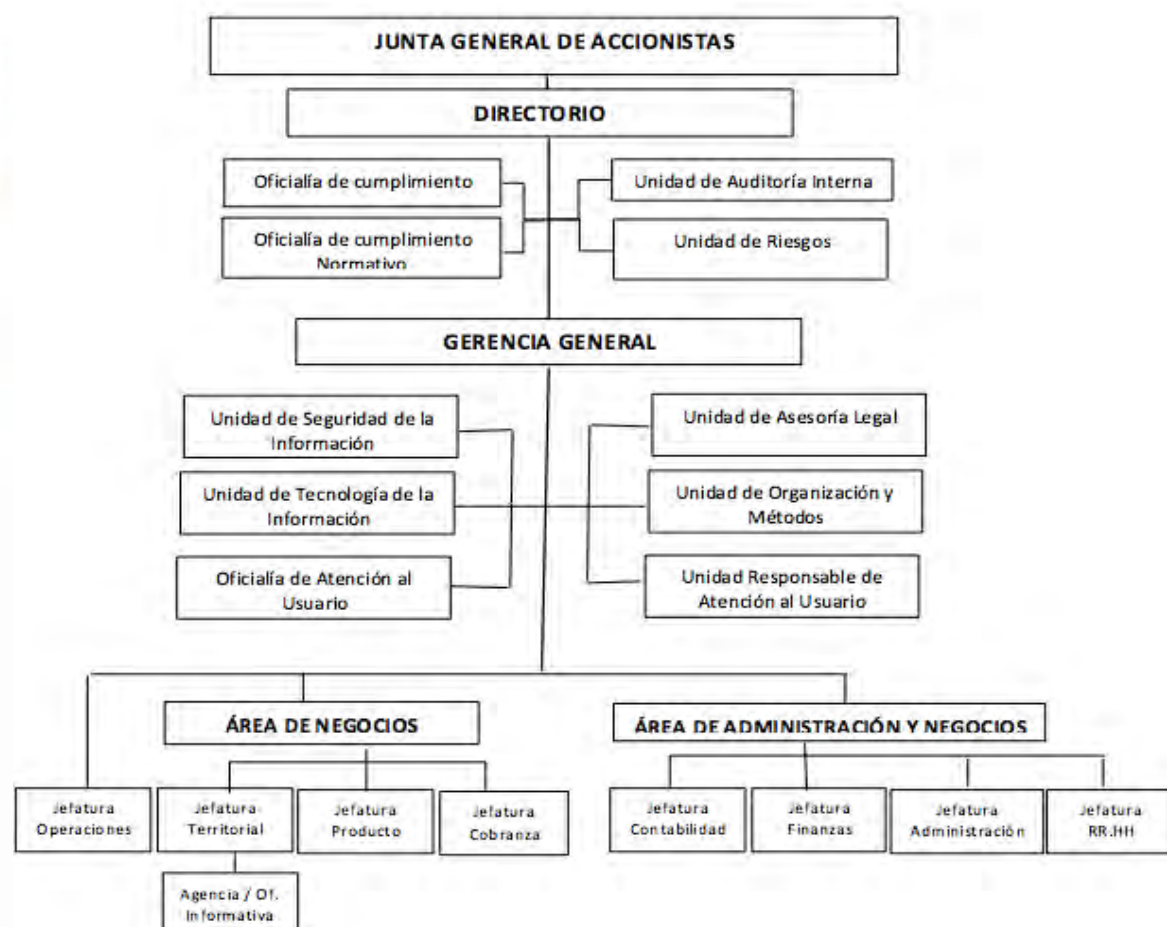


Figura 17. Organigrama Edpyme Alternativa

Adaptado de “Memoria Anual,” Edpyme Alternativa, 2015

(http://www.alternativa.com.pe/sistema/capa_presentacion/archivos/pdfs/pdf_20170624101149_1.pdf).

Asimismo, la publicidad para depósitos, ya sean éstos de plazo fijo, ahorro corriente o CTS. Los productos para créditos son: (a) capital de trabajo, (b) activo fijo, (c) crédito agropecuario, (d) crédito hipotecario, (e) crédito consumo personal, (f) crédito prendario, y (g) crédito pesquero; como productos de más publicidad, también se generan, según la información difundida en su página web, créditos empresariales, de consumo e hipotecarios. Dentro de los créditos empresariales, se encuentran los créditos PYME, Agropecuario, Pesquero, Panderito, Microcrédito, Campaña, Al toque, Ritmo automático, Carta fianza, entre otros; en cuanto a los créditos de consumo, ofrece el crédito prendario, Descuento por planilla y Credipersona, las Cajas Municipales, vienen enfocando sus esfuerzos en hacer conocer sus diversos productos financieros, de ésta forma, pretenden diferenciarse de la banca tradicional y generar una imagen de fortaleza financiera que atraída tanto clientes de créditos, como de ahorros. Las Cajas Municipales, vienen haciendo un arduo trabajo en este sentido, las más sólidas, como Caja Piura, Arequipa y Huancayo, transmiten constantemente su publicidad en canales de señal abierta.

Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC). En cuanto a las CRAC, se presentan dificultades en cuanto a que no dan a conocer claramente sus productos a sus clientes y/o consumidores, no se han posicionado adecuadamente en el sector, ya que muchos de los usuarios del sistema financiero desconoce sus productos,. Se conoce poco a este tipo de instituciones en el sector rural, ni se da una diferenciación del producto, confundiendo muchas veces a una Caja Municipal, con una Caja Rural. La fuerza de ventas está compuesta por asesores de negocios y promotores de ventas son poco eficaces, calidad de sus productos o servicios son poco reconocidos por sus clientes y/o consumidores, a diferencia de los otros competidores de microfinanzas. El gasto en marketing de las CRAC no se refleja en la percepción de atraer a los potenciales consumidores, la publicidad de los productos se da en su mayor parte por volantes de créditos, en el que se detallan los requisitos, tipos de créditos,

plazos, entre otras características de los productos. En las zonas rurales, sus oficinas son compartidas según convenio con el Banco de la Nación, existe un escaso número de oficinas informativas en las zonas rurales del “bajo Piura”, como Morropón, Tambogrande, Catacaos y Sechura, en donde debería existir un mayor aprovechamiento de éstas zonas, teniendo en consideración que son zonas en las que se podría colocar créditos con mayores tasas de interés.

Se realiza labores de promoción en el mercado de Paita, y los mercados del centro de Piura, los cuales son dirigidos por el área de márketing de las CRAC's, para las campañas del día de la madre, campaña escolar y navidad, promocionando el producto “campaña”, el que es otorgado a sola firma y con un plazo no mayor a 90 días, este producto cuenta con una buena acogida por los comerciantes de estos mercados, lo cual hace que se incremente el volumen de colocaciones en esas fechas. Las CRAC no cuenta con canales de atención las 24 horas que permitan absolver consultas, dudas o reclamos de sus clientes y usuarios. El funcionario entrevistado concluye en que el cliente de las CRAC no es un cliente leal, ya que las compras de deuda son constantes, por las menores tasas de interés que ofrecen otras entidades micro financieras, como Cajas municipales y financieras, con quienes es poco factible competir, ya que no se cuenta con autorización para negociar tasas activas, por debajo del 35%, mientras que su competencia sí cuenta con ésta potestad.

Financieras. La principal financiera en nuestro país, financiera CrediScotia, consolidó su red de atención a nivel nacional, con 205 oficinas (89 agencias, cuatro agencias compartidas con el Banco de la Nación, cuatro agencias compartidas con Scotiabank, dos oficinas especiales en Centros de Negocios y 106 oficinas especiales retailers). Las financieras vienen enfocando sus esfuerzos en el incremento del volumen de colocaciones en créditos de consumo, créditos personales, tarjetas de crédito y créditos por convenio, conocidos también como créditos descuentos por planillas; todos estos créditos, se colocan

con tasas de interés más altas que los créditos PYME, ello por el mayor riesgo que representan en su recuperación, han sabido aprovechar su relación con los bancos, destacando en su publicidad su solidez financiera al ser parte de un sólido banco. Muchos de sus canales de atención son la red de cajeros automáticos de Scotiabank, los que amplían su radio de acción y beneficia sus operaciones; los precios (tasas de interés activas), cobradas por las operaciones de créditos, se han incrementado, principalmente por el mayor nivel de provisiones del período 2016, lo cual ha tenido un impacto en los resultados del ejercicio, una parte importante de la cartera de créditos de la región se ha visto afectada por las inundaciones que se dieron en el mes de marzo del año 2017. Según lo que indica el administrador de la Agencia Sanchez Cerro-Piura, en esta agencia, se han reprogramado más de S/4 millones, a plazos mayores a 90 días, lo que hace entender que los ingresos financieros provenientes de las operaciones de créditos directos, hayan disminuido. El sistema de Financieras, viene realizando esfuerzos por dar a conocer su presencia y canales de atención a nivel nacional, sus productos en ahorros y créditos, tratando así de lograr una mejor posición en el mercado de la región.

Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). Este tipo de empresas, cuentan con agencias a nivel nacional, entre los productos que ofrecen, se encuentran el Crédito PYME, dirigido al sector comercio y servicios, el crédito rural, dirigidos a pequeños y micro agricultores y a agropecuarios, el crédito vehicular, crédito de consumo y crédito “Mejorando Mi casa”, destinado a la construcción, ampliación y remodelación de viviendas. Las tasas de interés activas de estas microfinancieras son propuestas por la gerencia de créditos y están acordes con las establecidas por el mercado. Dentro del plan estratégico 2017-2019, se mantiene como eje estratégico, el fortalecer la presencia de estas empresas en el sector rural de comercio y agrícola; para ello, se está implementando un producto para el sector agrícola, según refieren, básicamente, para el

cultivo de arroz, con plazos que van desde los 90 hasta los 180 días, dirigido sólo a los propietarios de terrenos agrícolas, no arrendadores. Según la memoria anual del periodo 2016, la cartera de créditos de EDPYME Alternativa SA ascendió a S/. 110 millones de nuevos soles, con 36,497 clientes. De acuerdo a la estructura participativa por tipo de crédito, los referidos a la microempresa representaron el 56.44% de la cartera total.

Los créditos a la pequeña empresa registraron una participación de 17.52%, mientras que los créditos a las medianas empresas registraron un 0.14% y, por último, los créditos consumo no revolventes, constituyeron un 25.89%. Por otro lado, se encuentra en un proceso de implementación de la billetera electrónica BIM.

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). El área Logística de éstas empresas, cuentan con sistemas de soporte de ejecución de sus operaciones. En lo referente a canales de distribución, Caja Piura SAC cuenta con 21 agencias en la región Piura, se mantiene en primer lugar CMAC Sullana SAC, con 22 agencias; sin embargo, es importante resaltar que además de las Agencias, Caja Piura SAC, cuenta con agentes corresponsales y una red de cajeros automáticos, para atender a sus clientes y usuarios (ver Tabla 31).

Tabla 31

Distribución de Oficinas de las Cajas Municipales Región Piura (30 de junio 2017)

Empresas	Piura
CMAC Arequipa	-
CMAC Cusco S A	-
CMAC De Santa	-
CMAC Huancayo	3
CMAC Ica	-
CMAC Maynas	-
CMAC Paita	6
Caja Piura	21
CMAC Sullana	22
CMAC Tacna	-
CMAC Trujillo	4
Total	56

Nota. Adaptado de “Distribución de Oficinas por zona geográfica,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

El posicionamiento de la Caja Piura a nivel nacional, es expectante, según la Class & Asociados (2016), es la tercera caja municipal en términos de colocaciones, con 14.02%, en el sistema de cajas municipales y la tercera en depósitos, con 16.01% de participación, su estructura de fondeo es diversificada, básicamente compuesta por depósitos de plazo fijo, lo que significa menores costos financieros, ello, adicionado a la autorización del Método Estándar Alternativo (ASA), lo que significa un menor requerimiento de patrimonio, por riesgo operacional, que fortalece la solidez de la institución. Constantemente se contratan los servicios de empresas especializadas en atención al cliente con el establecer una cultura de calidad de servicio (creación de protocolos), se realizan constantes evaluaciones al cliente tanto interno como externo, para medir el desempeño del servicio, poniendo especial cuidado en los usos de los uniformes de todo el personal y el uso de tarjetas de identificación en los locales, de forma de saludar, plazos establecidos para desembolsos y una serie de acciones enfocadas en la mejora continua en el servicio.

Actualmente, se encuentra en 23 de los 25 departamentos a nivel nacional. La productividad por colaborador en Caja Piura, es de S/1'090 mil colocaciones por colaborador, estando por encima del sector de CMAC a nivel nacional, que fluctúa entre S/1'072 mil. Caja Piura SAC fue reconocida como la mejor institución financiera en servicios de Cajas por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), según la XVI Encuesta Anual de Ejecutivos 2016. A junio del 2016, la Caja cuenta con otros canales de servicios, para atender a sus clientes, siendo estos: Cajeros Automáticos "Piura Cash", "Caja Piura Internet", una red de 37 oficinas especiales y 106 oficinas informativas, con el objetivo permanente de ingresar a nuevos mercados. También cuenta con más de 624 cajeros corresponsales en localidades donde se ubican los principales clientes de la Caja desarrollando operaciones orientadas principalmente al pago de créditos, a retiros y a depósitos en moneda nacional.

Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC). Para el Caso de la CRAC, la única institución que se encuentra en la región Piura es la CRAC Raíz, se debe indicar que el número de oficinas a nivel nacional es de 53 oficinas, siendo la segunda con mayor cobertura (en primer lugar, se ubica CRAC Los Andes, con 56 oficinas, en la Región Piura cuenta con siete oficinas).

Entre los productos crediticios que ofrece, se encuentran el crédito PYME, que es el crédito para el sector comercio, producción y /o servicios, orientados a negocios con seis meses de antigüedad y que deseen invertir en Capital de Trabajo o Activo Fijo, crédito Rural (dirigido a los pequeños y medianos productores dedicados a la agricultura), Crédito Vehicular (orientado a trabajadores y/o empleados que pertenezcan a una empresa pública o privada y que demuestren una fuente permanente de ingresos), Crédito consumo (orientado a comerciantes ubicados en mercados, galerías o paraditas). Los pagos son diarios y pueden solicitar montos desde S/ 200.00 hasta S/ 15,000.00, hasta en un plazo de 180 días y el crédito Mejorando mi casa, dirigido a la construcción, ampliación o remodelación de viviendas, así como la instalación o el mejoramiento de sistema eléctrico y/o sistema de agua y desagüe de los hogares.

Financieras. Financiera Crediscotia cuenta con más de 10 mil terminales en Agentes Scotiabank, que le permite atender a más de 0.7 millones de clientes deudores que al cierre del 2016 explicaron una cartera de colocaciones brutas de S/ 3,438 millones (+2% respecto al 2015), y contar con depósitos por S/ 2,381 millones (+1%). En la región Piura, Crediscotia Financiera cuenta con 15 oficinas de atención, de un total de 59 oficinas, lo cual representa el 25.4% del total de oficinas.

El incremento del número de oficinas es consecuencia de la fusión de cajeros corresponsales del Sistema de Cobranzas Integrales (SCI), los cuales han sido convertidos en mini agencias que son consideradas como oficinas especiales. Entre algunos de los aspectos

que se consideran para potenciar los canales de marketing, se trabajó con la finalidad de seguir reforzando atributos diferenciadores como: información clara respecto a las condiciones crediticias, rapidez en la atención y sobre todo la simplicidad en el trámite de las operaciones de los clientes, impactando positivamente en los resultados de negocio y en la experiencia de servicio de los clientes.

Se desarrollaron nuevos canales de colocación enfocados en el modelo digital (landing y SMS). Además, se trabajaron estrategias de segmentación de clientes para mejorar la composición del portafolio. También, se logró el cambio del periodo de vigencia de las campañas (ventanas comerciales) pasando de 45 días a una gestión de 30 días, logrando alinear las estrategias de gestión de bases a la estrategia comercial de cumplimiento de metas mensuales.

Tabla 32

Número de Oficinas Empresas Financieras (30 de junio 2017)

Empresas	Piura	Total
Crediscotia financiera	15	208
Financiera TFC	1	23
Compartamos Financiera	9	79
Financiera Confianza	11	133
Financiera Efectiva	18	187
Financiera Qapaq	-	33
Financiera UNO	5	73
América Financiera	-	1
Mitsui Auto Finance	-	1
Financiera Proempresa	-	49
Financiera Credinka	-	64
Total Empresas Financieras	59	851

Nota. Tomado de “Distribución de oficinas por zonas geográficas,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

Empresas de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (EDPYME)

En cuanto a EDPYME, los indicadores de productividad se miden por dos ratios a nivel analista de crédito, considerada como la unidad fundamental del negocio. el ratio Clientes/Analista a diciembre 2016 fue de 224, mientras que la ratio de Cartera/Analista llegó a S/ 675 mil nuevos soles.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). La Caja Piura SAC, cuenta con una mayor proporción del fondeo del público, en lugar de adeudos, lo cual tiene un efecto en un menor gasto financiero, según refiere el administrador de Agencia Castilla, en la ciudad de Piura, quien ya tiene más de cuatro años en el puesto. Esta Caja Municipal, tiene un alto nivel de provisiones, las cuales en su mayor parte, son por incobrabilidad; sin embargo, existe una incapacidad para gestionar su cartera pesada, para lo cual se debería fortalecer el área de recuperaciones, con personal de mayor experiencia, posiblemente “tercerizar” esta actividad a una empresa especialista. El ratio de patrimonio global en ésta empresa se ha venido fortaleciendo, ello ha hecho que sea considerado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS), la cual autorizó a Caja Piura SAC al uso del Método ASA (Método Estándar Alternativo) para el cálculo de requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional al haber cumplido con las exigencias establecidas por el ente regulador. Esto le permitirá disponer de mayor patrimonio efectivo para incrementar sus colocaciones.

Al mes de junio de 2016, la Caja Piura SAC, alcanza una Rentabilidad Patrimonial (ROE) de 12.84% y una Rentabilidad de Activos (ROA) de 1.62%, ambas por debajo del sector que mantiene un indicador de 13.44% y 1.84% respectivamente. En cuanto a los ingresos financieros, el 98.31% son provenientes de créditos directos, los que ascienden a S/273 millones aproximadamente. Estos representan el 15% del total de los ingresos financieros del sector. Su nivel de activos, según SBS al mes de junio de 2017, ascendió a S/3'576,493 miles de soles, el cual representa el 2.09% del total nacional en Cajas Municipales, éste indicador es mayor en 20.6% al del mes de junio de 2016, que ascendió a S/ 2,957'283miles, los pasivos exigibles de la Caja ascendieron a S/ 3'152,516 miles de soles, los que han aumentado en 22.5% con respecto al mismo mes del periodo anterior que ascendieron a S/ 2'571,558 miles, el patrimonio de ésta empresa, asciende a S/423,978 miles,

superior en 9.92% con respecto al año pasado, que alcanzó los S/ 385'724 miles (ver Tabla 33).

Tabla 33

Indicadores Financieros por Caja Municipales Región Piura

	CMAC Piura	CMAC Sullana	CMAC Huancayo	CMAC Trujillo	CMAC Paita
SOLVENCIA					
Ratio de Capital Global	14	13.2	14.4	19.7	16.4
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº de veces)	9.8	10.3	7.5	4	4.9
CALIDAD DE ACTIVOS *					
Créditos Atrasados (criterio SBS)** / Créditos Directos	6.4	5.1	3.7	6.5	15.4
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	5.2	3.6	3.1	5.8	14.2
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)** / Créditos Directos MN	5.5	5.1	3.7	6.4	15.2
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)** / Créditos Directos ME	25	5.4	7.4	17.1	70.1
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	111	123.5	142.9	139.2	99.5
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	8	8.5	4.5	8.2	18.8
EFICIENCIA Y GESTIÓN					
Gastos de Administración Anualizados/ Créditos Directos e Indirectos Promedio (%)	11	9.3	9.8	11.7	15.2
Gastos de Operación Anualizados / Margen Financiero Total Anualizado (%)	67	65.4	61.1	69.7	75.5
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%)	19	17.9	19.8	17.9	25.5
Créditos Directos / Empleados (Miles S/)	###	1,292.30	1,152.60	900.1	551.9
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/)	###	36,012.60	22,755.80	19,470.50	10,328.20
Depósitos/ Créditos Directos (%)	102	96.9	90.2	101.4	104.8
RENTABILIDAD					
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	13	14.8	21.5	7.3	2.5
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	1.6	1.5	2.9	1.5	0.4
LIQUIDEZ					
Ratio de Liquidez en M.N. (%) (promedio del mes)	23	24.1	36.6	33.6	34.1
Ratio de Liquidez en M.E. (%) (promedio del mes)	86	83.1	105.6	78.2	121.5
Adeudos / Pasivo Total (%)	2.8	12.1	6.3	1.4	-
Posición Global en M.E. / Patrimonio Efectivo (%)	0.2	-0.5	0.7	0.2	-0.1

Nota. Adaptado de "Cuadro estadístico: Sistemas Financieros," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 a1 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC). Las finanzas de las CRAC, presenta un indicador de riesgo de cartera (Cartera de alto riesgo / Créditos directos), alcanzan un indicador aceptable en la región (alrededor del 5%), respecto al promedio nacional, que alcanza el 6.60%. En cuanto a su eficiencia operativa, registraron una disminución del ratio de Gastos Administrativos / Utilidad Operativa Bruta, el cual pasó de 85.6% a diciembre 2015 proforma, a 79.8% a diciembre 2016. Así, la modificación de su estructura organizacional ante el cambio en la estrategia de gestión administrativa, sumado al inicio de operación durante el 2015 de su nueva plataforma tecnológica, contribuyeron a que el indicador mejore.

Existe poca experiencia de los analistas especializados en el segmento de la micro y pequeña empresa, lo que ha hecho que se incremente el ratio de morosidad, sobre todo en la región Puno, que mantiene una mora por encima de 15.5% (Microrate, 2016); sin embargo, según refiere, la organización viene realizando un plan de capacitación entre el personal que se dedica a la colocación de créditos, aquellos asesores que tienen una morosidad por encima del 5% en sus carteras de créditos, están siendo evaluados por analistas de mayor experiencia en cuanto a sus criterios de evaluación; para ello, quienes mantienen menores ratios de morosidad, realizan visitas “ in situ” de los negocios, y presentan un informe previo de calificación o denegación de las propuestas de financiamiento; ello con el ánimo de reforzar los criterios de evaluación. Lo que comenta el entrevistado es que éstas acciones vienen generando un impacto positivo en la calidad de la cartera, en su oficina Piura, el ratio de morosidad, viene decreciendo; sin embargo, ello ha conllevado también a una disminución de las colocaciones en el segmento pequeña empresa (endeudamiento entre S/20,000.00 y S/300,000.00), lo cual se trata de mitigar con la colocación de créditos del segmento micro empresa, con tasas de interés más rentables, que garanticen la rentabilidad de las colocaciones.

En el sistema microfinanciero, es de vital importancia tener un patrimonio de envergadura o importante para hacer frente a los requerimientos que exige la SBS, ente regulador, que hace exigencias de patrimonio por distintos riesgos a lo exigido por Basilea. Las pérdidas continuas en varios periodos de las CRAC's, han hecho que su patrimonio se vea afectado, siendo este, un elemento importante a tener en cuenta por el Área de Finanzas, la Alta Dirección y sea una preocupación constante de los organismos supervisores.

En lo que se refiere a la Caja Rural Raíz, según lo que la Clasificadora de riesgos Microrate estableció como conclusiones de su análisis a esta Caja Rural para el semestre 2016, esta presenta buena solvencia, un limitado riesgo de mercado y un riesgo de liquidez medio bajo, con adecuados planes de contingencia. En cuanto a rentabilidad, según la SBS (2017), a agosto de 2017, la entidad alcanzó una rentabilidad patrimonial (ROE), de 0.55%, muy por debajo de la que alcanzó el mayor indicador, CRAC Incasur, que llegó al 8.35%; sin embargo, en el sector nacional, el sistema de Cajas Rurales, mantiene un ratio negativo, que alcanza los -2.90%, con respecto al ratio de endeudamiento patrimonial (Pasivo Total / Capital Social y Reservas en N° de veces). CRAC Raíz, alcanzó un indicador de 5.27%, relativamente a la par con el sistema de Cajas Rurales a nivel nacional, que alcanzan las 5.07 veces.

Según Microrate (2016), esta empresa, presenta una saludable diversidad de fuentes de fondeo, puesto que mantiene un total de 36 proveedores de financiamiento, además de contar con líneas de créditos aprobadas por S/136 millones (S/55.6 millones disponibles), a través de 11 diferentes acreedores financieros, lo cual minimiza el riesgo de liquidez de la empresa. Los ingresos financieros según SBS a junio de 2017, alcanzan los S/82,363 miles de soles, siendo el nivel de ingresos financieros más altos de este tipo de empresas, dado que representan el 55.3% del total. La consultora Apoyo y Asociados (2016), indicó en su informe de clasificación de riesgos, que los accionistas de esta empresa, se encuentran muy

comprometidos debido a que había capitalizado el 100% de las utilidades obtenidas los últimos años; por tal motivo, la empresa registraba un ratio de capital global de 17.0%, por encima del promedio de Cajas Municipales, que alcanzan el 15.2%.

A diciembre de 2016, el patrimonio neto de CRAC Raíz financió el 17.3% del total de activos, menor al porcentaje registrado a fines del 2015 proforma (19.3%). De esta manera, este indicador fue mayor a lo registrado por el sistema de Cajas municipales (13.7%), al 31 de mayo del 2016, la SBS autorizó a CRAC Chavín reducir su capital social por un monto de S/ 9.9 MM con el fin de cubrir las pérdidas acumuladas por la entidad durante el ejercicio 2015.

Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). En caso de la EDPYME Alternativa, es la institución que está siendo evaluada como referente de este tipo de instituciones, se puede indicar que los ingresos financieros, se detallan de acuerdo a lo informado por la SBS, al mes de junio de 2017. EDPYME Alternativa SA mantiene una cartera de S/119,901 miles. El número de operaciones desembolsados en el 2016 llegó a la cantidad de 36,778. La estructura de la cartera viene siendo sustentada en su mayor parte por el sector de la microempresa, según la SBS (2017), al mes de junio de 2017, el 18.56% de las colocaciones se han dado en la región Piura, por lo que significa un importante nivel de participación. La EDPYME con mayor presentación, es EDPYME Marcimex, con el 20.52% del total de colocaciones de éste tipo de empresas, el nivel de colocaciones aproximada en la ciudad de Piura, es de S/20'755 miles concentra el 63% del total de cartera. A diciembre de 2015, el monto promedio por cliente fue de S/. 3,398 mil nuevos soles (ver Tabla 34). En cuanto a la Rentabilidad patrimonial, ésta EDPYME mantiene el 3.78% de rentabilidad patrimonial (ROE), según SBS al 30 de junio de 2017, por encima de la del sector, que es de 0.68%. El organismo supervisor, además, informó la Rentabilidad de Activos (ROA), de 0.51%, en el sector éste indicador alcanzó sólo el 0.16%.

Tabla 34

Estructura de Ingresos Financieros por EDPYMES (al 30-06-2017)

Empresas	Intereses y Comisiones		Ingresos por		Total Ingresos Financieros (En miles de S/)
	Disponibles	Créditos	Diferencia de	Otros ^{1/}	
EDPYME Alternativa	0.09	99.87	-	0.04	20,375
EDPYME Acceso Crediticio	0.52	62.66	19.36	17.3	44,653
EDPYME Credivisión	0.1	99.88	0.03	-	4,913
EDPYME Micasita	2.59	97.41	-	-	7,467
EDPYME Marcimex	0.11	99.89	-	-	11,498
EDPYME Inversiones La Cruz	0.03	99.97	-	-	60,066
EDPYME BBVA Consumer Finance	0	99.61	0.39	-	19,780
EDPYME GMG	0.08	99.72	0.2	-	32,322
EDPYME Santander	0.03	99.97	-	-	32,761
Total Edpymes	0.22	92.69	3.76	3.31	233,834

Nota. Adaptado de "Información estadísticas de EDPYMES," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

Financieras. La situación financiera para Crediscotia, según la Clasificadora de Riesgos Apoyo & Asociados al mes de diciembre de 2016 es la siguiente: los ingresos financieros provenientes solo de la administración de la cartera ascendieron a S/ 1,102.4 millones, saldo superior en 5.4% respecto al del cierre del 2015, con lo que la ratio de ingresos financieros sobre activos rentables, mostró una recuperación al pasar de 26.7 a 28.0% en el periodo de análisis. Es importante mencionar que la reestructuración del portafolio hacia créditos de consumo genera mayores tasas activas. A pesar de la reorientación hacia créditos de consumo, que son más rentables, el alza del costo financiero afectó el margen bruto, el cual pasó de 86.0% a diciembre de 2015, a 84.9% a diciembre de 2016. La Superintendencia de Banca y Seguros, al mes de julio de 2017, reporta que la Rentabilidad Patrimonial (ROE), de la financiera, alcanza el 25.54%, siendo la rentabilidad más alta del sistema de financieras en el país; la rentabilidad promedio del sistema es de 14.21%, del mismo modo, la Rentabilidad sobre activos (ROA) es de 4.23%. Se sitúa en el segundo lugar, siendo Financiera Efectiva la que se encuentra en primer lugar con 4.26%; la Rentabilidad promedio es de 2,54%. La liquidez promedio en moneda nacional, para el

mismo periodo asciende a 16.63%, estando por debajo del sistema de Financieras, con 18.59%.

4.1.5 Recursos Humanos

Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). En las Cajas Municipales, se busca mejorar el compromiso y la satisfacción del personal. Se realizan actividades que se enfocan en la integración de todas las áreas tanto administrativas como operativas, con el objetivo de reforzar los lazos de confraternidad de los colaboradores y la empresa. Sin embargo, se debe poner un mayor énfasis en la gestión del talento humano en el largo plazo, a través de la búsqueda constante de condiciones que mejoren la satisfacción y el compromiso del recurso más importante de la empresa, es decir, su recurso humano, lo cual tendrá un efecto en el mejor desempeño, los resultados sostenibles y creará una ventaja competitiva en el largo plazo difícil de igualar por la competencia. Según reporte SBS, al mes de junio de 2017, Caja Piura SAC contaba con el 15.9% del total de colaboradores del sistema de Cajas Municipales, su personal, es en la mayoría pertenece al área de créditos y cobranzas, en cuanto a créditos, son colaboradores universitarios o técnicos que se enfocan en la labor de colocación y seguimiento de las carteras de créditos, se dedican a labores de promoción, evaluación de créditos, seguimiento de la morosidad, teniendo para ellos metas mensuales, tanto de colocaciones, como morosidad y rentabilidad de sus respectivas carteras.

La capacitación del personal de la empresa es por méritos, aquellos colaboradores que cumplan de manera satisfactoria con las metas planteadas, y según la evaluación del área de gestión de personas, serán reconocidos con el financiamiento de algún tipo de post grado, que en su mayoría son diplomados, especializaciones, bonificaciones por gestión y otros, según lo estime la institución. Caja Piura SAC, la pionera del sistema de Cajas Municipales en el Perú, ha sido premiada en la edición 2016 del concurso Buenas Prácticas Laborales por el Ministerio de Trabajo en virtud al programa de inducción crediticia que desarrolla en favor

de sus colaboradores de todo el país.

Las capacitaciones en la empresa son consideradas muy importantes para el desarrollo del negocio; por tal motivo, se programan viajes internacionales de capacitación, pero estos viajes sólo son otorgados al personal técnico de confianza, mas no consideran al personal administrativo, ya que no hay ningún tipo de capacitación para ellos; por tanto, genera una percepción negativa de equidad y desconformidad del personal administrativo (ver Tabla 35).

Según información recogida de su memoria anual, las Cajas Municipales, realizan para sus nuevos colaboradores, un programa de inducción que comprende temas de orientación al nuevo integrante de la organización, en los que se les presenta mediante exposiciones, videos y material escrito la organización en su conjunto, las prestaciones y servicios al personal, a los que tienen acceso en su condición de empleados entre otros aspectos relevantes.

Tabla 35

Personal según Categoría Laboral por Caja Municipal

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
CMAC Arequipa	21	184	3,433	0	3,638
CMAC Cusco	3	143	1,766	162	2,074
CMAC Del Santa	3	30	263	6	302
CMAC Huancayo	4	150	2,389	40	2,583
CMAC Ica	5	78	877	29	989
CMAC Maynas	3	40	502	44	589
CMAC Paita	3	28	262	0	293
Caja Piura	3	302	2,604	65	2,974
CMAC Sullana	3	109	2,090	0	2,202
CMAC Tacna	3	53	695	3	754
CMAC Trujillo	9	106	1,644	0	1,759
TOTAL CMAC	60	1,223	16,525	349	18,157
CMCP Lima	8	51	439	0	498
TOTAL CAJAS	68	1,274	16,964	349	18,655

Nota. Adaptado de “Información estadística de Caja Municipales,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b1 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>).

En el año 2016, se realizaron 172 concursos para seleccionar personal para las distintas áreas y oficinas, logrando seleccionar a 489 colaboradores distribuidos en las Áreas de Créditos, Operaciones, Recuperaciones y Administrativas. De este total, el 46.42% de ingresantes se ha concentrado en la fuerza de ventas; esto debido a la expansión geográfica de las Cajas Municipales. En el año 2016, se contrató los servicios de expositores nacionales e internacionales, con el fin de capacitar al personal de la institución en los diversos temas de interés de cada área. Las áreas que recibieron las capacitaciones fueron: Área Comercial de Créditos, Atención al Usuario, Equipo de Monitores de Calidad, Área de Logística, Unidad de Auditoría, Unidad de Riesgos - Operacionales, Unidad de Cumplimiento, Unidad de Cumplimiento Normativo y Área de Gestión de Personas. Asimismo, se capacitó al personal nuevo del área de Créditos y Operaciones con los programas de Inducción; se dictaron diversos cursos virtuales al personal de créditos de Caja Piura a través del aplicativo E-LEARNING.

En este tipo de capacitación se desarrollaron programas de especialización y perfeccionamiento gracias a los diversos programas que desarrollan las universidades y empresas especializadas; se otorgaron diplomados para el personal del área de marketing, maestrías para el personal del área de Contabilidad, cursos de especialización para Gerentes regionales; asimismo, se contó con el Programa de Gestión de Alto Rendimiento para Administradores a nivel nacional, orientado a mejorar la gestión crediticia de los encargados de Agencia con miras al logro de los objetivos institucionales a cargo de la empresa ALIDE. Los miembros de la Junta General de Accionistas (Alcalde y Regidores), Directorio y Gerencia Mancomunada, participaron en el IX Programa Internacional de Microfinanzas organizado por la FEPCMAC cuyo objetivo es explorar la situación global de las Microfinanzas para proponer alternativas de crecimiento sostenible. Los colaboradores con mejor rendimiento, durante el año 2016, en cada una de las ocho regiones de Caja Piura

fueron reconocidos en las siguientes categorías: Mejor Asesor de Finanzas Empresariales (AFE) tipo: - Cartera de Microcrédito - Cartera de Pequeña y Mediana Empresa; Mejor Supervisor de Servicios Financieros; y Mejor Agencia.

Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC). Con respecto al número de personal, CRAC Raíz cuenta con el mayor número de personal, con 1071 colaboradores, lo cual representa el 43% de los colaboradores de éste tipo de empresas. Esta Caja Rural, es la que cuenta con mayor número de personal, con 1071 colaboradores, que representan el 42.7% del total. Los procesos de selección del personal están a cargo del área de recursos humanos. Éstas empresas vienen realizando constantes capacitaciones para desarrollar las destrezas de sus colaboradores, las cuales se enfocan en su mayoría en técnicas de evaluación crediticia y recuperación de créditos, además de ello, el mejor desempeño es premiado con el financiamiento de cursos y diplomados al personal que más destaque en cuanto a su desempeño.

Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). En éstas empresas, se toma en cuenta los resultados del logro de objetivos por colaborados para acceder al financiamiento de estudios de post grado, sin embargo, la capacitación está más que todo enfocada en el personal de dirección, existiendo una desmotivación del resto de personal (operativo), la modalidad de la remuneración es mixta, ya que se tiene una remuneración básica y un remuneración variable producto de los incentivos, en éste caso, los incentivos se otorgan teniendo en consideración, la calidad de la cartera, los niveles de promoción y morosidad, TEA pondera de créditos, entre otros, el personal de planillas cuenta con todos los beneficios sociales del DL N° 728 “ Ley de productividad y Competitividad Laboral”, también hay fechas especiales en que se reúne todo el personal de manera descentralizada, por ejemplo, fechas de navidad, día del trabajo, aniversarios de las Agencias, es importante resaltar que éste tipo de empresas, ha tenido un alto nivel de beneficios (ver

Tabla 36).

Financieras. Financiera Crediscotia cuenta con de 2,672 colaboradores, según reporte SBS, al mes de junio de 2017, lo cual representa el 19.11% del total de colaboradores por financiera a nivel nacional, se sitúa en el segundo lugar a nivel nacional, siendo la primera, Compartamos Financiera, con 3446, que representa el 24.64% del total (ver Tabla 37).

Tabla 36

Personal según Categoría Laboral por Caja Rural

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
CRAC Raíz	9	1	1061	0	1071
CRAC Sipán	6	15	158	0	179
CRAC Los Andes	8	80	711	11	810
CRAC Prymera	4	12	209	0	225
CRAC Incasur	6	10	58	6	80
CRAC del Centro	4	9	132	0	145
TOTAL	37	127	2329	17	2510

Nota. Adaptado de “Información del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Créditos,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#)

Tabla 37

Personal según Categoría Laboral por Empresa Financiera

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
Crediscotia Financiera	141	158	2,352	21	2,672
Financiera TFC S.A.	9	47	343	-	399
Compartamos Financiera	55	124	3,011	256	3,446
Financiera Confianza	26	357	1,748	7	2,138
Financiera Efectiva	13	48	1,128	-	1,189
Financiera Qapaq	3	92	673	-	768
Financiera Oh!	8	5	1,232	10	1,255
América Financiera	-	-	1	-	1
Mitsui Auto Finance Financiera	15	30	123	9	177
Proempresa	11	51	681	25	768
Financiera Credinka	11	96	1,052	8	1,167
Total Financieras	292	1,008	12,344	336	13,980

Nota. Tomado de “Información del Empresas Financieras: Número de Personal,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

El personal de esta empresa, según manifiestan, se centran en el valor fundamental del trabajo en equipo, en la cual, las relaciones humanas son decisivas. Se pretende que los colaboradores, alcancen el compromiso con la institución.

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicación (I)

D'Alessio (2015) indicó que “los sistemas de información y comunicaciones se utilizan en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte de trabajo en equipo y como elementos de apoyo al registro y control organizacional” (p.178). En general, estas empresas manejan sistemas de información integrados, ya que sus distintas agencias y canales de atención se encuentran interconectados, mantiene un sistema de ahorros y créditos, que es una plataforma de ingreso de clientes, además de poder visualizar toda la información de créditos y ahorros, y de contar con un módulo automatizado para el ingreso de clientes en la base de datos; esta herramienta le permite la derivación de propuestas de créditos de una manera más rápida y oportuna.

Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC). En las Cajas Municipales, la Gerencia Mancomunada es la encargada de ejecutar políticas y procedimientos que permitan contar con sistemas de información y comunicación adecuados para la toma de decisiones oportunas que están orientadas a la gestión de toma de decisiones; asimismo, permite brindar una mejor atención a los clientes.

Con respecto a la red de comunicación que maneja la CMAC Piura, se conoce que esta institución utiliza la red de correos de la plataforma Gmail, en el que todos los colaboradores recibe diariamente la información respectiva a la normativa y políticas propias de la institución, además de la información respectiva a estadísticas como nivel diaria de colocaciones, morosidad, Tasa ponderada de créditos y de ahorros, nivel de ahorros y otros, información que es enviada a los administradores de las agencias para poder tomar decisiones diariamente. Se dan reuniones de coordinación con el directorio, por lo menos una vez por

semana (sesión ordinaria), para discutir diversos temas relacionadas a las estrategias a implementar, información de créditos superiores S/1 millón de soles, políticas y normativas, entre otros.

Existen dos reuniones de manera semestral que se realiza con la gerencia de créditos, y las diferentes administraciones y jefaturas de créditos de cada agencia. Estas reuniones se realizan de manera trimestral y descentralizada, en cada una de las ocho regiones que ha distribuido Caja Piura a Nivel Nacional: Norte, Nor Oriente, Oriente, Selva, Sur, Lima, Centro; con ello, se permite tomar las medidas preventivas para gestión de riesgos, y estrategias que contribuyan a la mejor operatividad del negocio.

Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). Para éstas empresas, los niveles de comunicación son de manera vertical, lo que dificulta la comunicación inter-áreas, los niveles son jerarquizados, y la comunicación entre las áreas operativas (créditos, básicamente), es un poco lenta, por lo que los usuarios hacen llegar algún tipo de incomodidad, lo hacen por los canales tradicionales.

Financieras. Para el caso de la financieras, cuentan con sistemas información comercial, con una nueva estructura, orden y mayor contenido de información, que contribuirá a mejorar la promoción y seguimiento de créditos así como el proceso de toma de decisiones del personal de las agencias. Se trabajó en la estandarización del material de venta y material educativo (“ayudas visuales”) para los hacedores comerciales, contribuyendo muy positivamente en mejorar los procesos de venta y atención al cliente, además, se desarrolló un nuevo enfoque con un estilo de liderazgo hacedor, se tomaron los primeros pasos para mejorar la supervisión y controles para empoderar a líderes de negocios, potenciar habilidades, estableciendo controles adecuados y definiendo una hoja de ruta estándar para mejorar su gestión; esto plasmado en el lanzamiento y capacitación de la “Guía del Líder Hacedor”

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Cajas Municipales de Ahorro y Créditos (CMAC). En las Cajas Municipales, se viene haciendo uso de la membresía VISA, con el que se puede realizar pagos en los diferentes establecimientos a nivel nacional e internacional, además de la implementación dinero y pago de sus cuotas en la red de Cajeros automáticos sin costos ni comisiones, en los cuales se pueda realizar diversas operaciones como: pago de cuotas, transferencias, pagos de servicios, etc. A lo largo de su desarrollo han aplicado diferentes métodos en la atención al cliente, tanto en la plataforma de atención al cliente, a través de modernos canales de atención, como Internet Banking, Agentes corresponsales, Caja Móvil (operaciones a través de un teléfono celular, vía mensajes de texto). Como en sus procesos de evaluación y desembolsos de créditos.

Empresas de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME). Estas empresas utilizan la plataforma de cajeros globalnet, la evolución se ha dado con respecto a la revisión de propuestas y derivación de las propuestas de financiamiento, ya que anteriormente este proceso se hacía de manera manual, ahora es digital, lo que ha conllevado a minimizar los recursos al migrar de sistemas, ya que este sistema reduce los tiempos de atención, aparte de lograr mejorar la imagen de la empresa. Se planea para el próximo año, masificar la cartera de créditos, con la utilización de los aplicativos que se han instalado en los celulares corporativos.

Financieras. Las Financieras, no cuentan con una red de cajeros bien formalizada, utilizando así la amplia red de cajeros del Banco Crediscotia, además del uso de los canales Global Net, los cuales hasta momento vienen siendo utilizados para las transacciones fuera de la oficina, sin embargo, recientemente se vienen enfocando en el uso de los agentes corresponsales, que son instalados en los negocios de diversos clientes en las zonas urbanas y rurales de la ciudad, pagando por ello una comisión pro atención de operaciones, ello viene

Tabla 38

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
F1. Sector Microfinanciero especialista en diferentes sectores económicos y a la realidad del sector informal.	0.15	3	0.45
F2. Mayor conocimiento y experiencia del mercado de las microfinanzas	0.1	4	0.4
F3. Tecnología crediticia óptima para las microfinanzas	0.1	3	0.3
F4. Buen posicionamiento de la marca de las Micro financieras dentro del sistema financiero (solidez, rapidez y flexibilidad)	0.05	3	0.15
F5. Personal capacitado con experiencia en el sector microfinanzas	0.05	4	0.2
Subtotal	0.45		1.5
Debilidades			
D1. Disminución del ratio de patrimonio global por debajo del 10% requerido por SBS.	0.06	2	0.12
D2. Insuficiencia de acceso a servicios no permite implementar los canales de atención adecuados en zonas rurales de la Región	0.05	3	0.15
D3. Falta identificar necesidades del cliente, que les permita proyecciones de crecimiento a largo plazo.	0.07	2	0.14
D4. Alta rotación de personal en el área de ventas y ahorros	0.09	2	0.18
D5. La actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones, toma de decisiones centralizadas.	0.06	2	0.12
D6. Canales de marketing no se adecuan a los medios existentes en cada localidad (internet, radio, periódico, etc.)	0.04	3	0.12
D7. Falta de respaldo patrimonial, por mayor clasificación de riesgo.	0.04	2	0.08
Subtotal	0.41		0.91
Total	0.86		2.41

Nota. El numero de la columna Valor hace referencia a: 4: fortaleza mayor; 3: fortaleza menor; 2 Debilidad menor; 1: Debilidad mayor.

siendo un canal importante que permite un mayor nivel de operaciones.

Las instituciones microfinancieras de la Región Piura, se encuentran bien organizadas en cuanto a su estructura, el personal de dirección, cuenta con amplia experiencia, lo que les da un mayor soporte al momento de tomar decisiones estratégicas, conocen el sector en el que se desenvuelven, mantienen sus manuales de funciones bien definidos. La gestión de las microfinancieras, en su mayoría se da por gerencias mancomunadas, lo cual es positivo, ya que las decisiones son tomadas con un consenso, minimizando así el riesgo estratégico.

Los canales de marketing de este tipo de empresa, se vienen consolidando, asumiendo la importancia de este factor para el desarrollo de las empresas, se viene consolidando estrategias que buscan el posicionamiento de la marca, se puede observar de una manera más constante la publicidad en canales de televisión abierta, el cual resulta uno de los principales canales de marketing para las microfinancieras, existen además la constante utilización de la web 3.0, las redes sociales son tendencia que son aprovechadas por éstas empresas por su masiva llegada, con menores costos, las páginas web se mantienen constantemente actualizadas, brindan un soporte importante para desarrollar operaciones tanto crediticias como de ahorros, se brinda información de manera rápida, el uso de simuladores, tanto de ahorro y de créditos, vienen causando un efecto positivo entre los clientes y usuarios, quienes pueden realizar sus consultas sin desplazarse de sus hogares, ello, tiene un efecto positivo para éstas empresas, pues permiten un mejor conocimiento de los productos por parte de los clientes, adicional a ello, permiten la captación de clientes de una manera ágil y segura.

Las microfinancieras de la región Piura se encuentran en una “guerra del talento”, es decir, apuntan a captar el personal de empresas financieras de la competencia, quienes además de tener experiencia propias de las funciones, llevan consigo el conocimiento de la cartera de clientes que puede ser aprovechada a través de las compras de deuda, éste aspecto debe ser analizado cuidadosamente por las microfinancieras, ya que cuando el personal es

llevado por una empresa de la competencia, no solo se lleva *know how*, sino también una parte de la cartera de clientes. Las Microfinancieras, en general manejan costos de fondeo más elevados que los del sistema financieros bancario, ello, debido a que las primeras se financian en su mayor parte por ahorros captados del público, lo que encarece el costo final del crédito, siendo ello una desventaja frente al sistema bancario convencional. En cuanto a la Investigación y Teconología, creemos que las *Fintech*, son un potente medio de inclusión financiera, la rapidez y efectividad de la información y de los procesos que se realizan a través de éstas plataformas de atención, pueden desarrollar una ventaja competitiva, mejorando el volumen de cartera, con servicios que se brindan a menores costos. Los canales de atención de las microfinancieras, compiten a la par con la de los bancos, con canales de atención seguros, lo que falta, es fomentar la publicidad de éstos equipos, para incrementar el uso de los mismos, lo que permitirá disminuir costos operativos del personal de ahorros.

4.2 Conclusiones

Una vez realizado el análisis interno AMOFHIT de las Micro financieras en la región Piura, se han obtenido las fortalezas y debilidades, los cuales servirán de base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Los factores determinantes de éxito fueron evaluados en la matriz EFI dando como resultado un puntaje de 2.55, ligeramente mayor al promedio de 2.5, lo cual ubica al sector de las microfinanzas en la región Piura en una posición interna fuerte, lo cual hace inferir que se debe desarrollar estrategias internas para superar las debilidades, ya que es un sector con positivas expectativas de desarrollo, y las Instituciones Microfinancieras deben dirigir su mayor esfuerzo en superar las debilidades. En éste caso, con respecto a los filtros utilizados para seleccionar el personal idóneo, el sistema microfinanciero se centra en validar cuidadosamente los antecedentes penales, judiciales, profesionales, académicos y personales de las personas que quieren trabajar en el sistema microfinanciero, según entrevistas que se realizaron al personal de la

CMAC Piura, CMAC Paita, Financiera Crediscotia, Inversiones la cruz, Edpyme Raíz y financiera Confianza, el grado de instrucción de la mayoría del personal de estas instituciones tanto personal del área de créditos, ahorros y operaciones, es superior universitario a diferencia de los cargos gerencias que si requiere de un posgrado.

Asimismo, la selección del personal de las instituciones microfinancieras, solo las cajas municipales lo realiza la misma área de recursos humanos, en cambio en las financieras y edpymes, la selección del personal es realizada a través de una empresa de terciarización. Los colaboradores que son mejores pagados son los que tiene cargos gerenciales, seguido de los analistas y personal de ahorros que su sueldo varia en función a las comisiones, bonos y recompensas llegando a sueldos superiores a los S/ 5,000 soles, los colaboradores que tienen menor sueldo son los que trabajan en operaciones ya que su remuneración oscila entre S/ 1,000 soles a S/ 2,000 soles. La manera que estas instituciones microfinancieras otorgan sus incentivos al personal la financieras y edpymes lo hacen a través de vales de consumo en cambio las cajas municipales lo hacen entregandoles dinero en efectivo.

La mayoría de las instituciones microfinancieras se caracterizan por permitir el desarrollo del personal, brindándoles capacitación continua en programas de liderazgo, analisis financiero, tecnología crediticia, pues el sector se centra cada vez más en el desarrollo de productos y servicios especializados para ofrecer soluciones tanto del cliente interno y externo, dentro de las ventajas del cliente interno se tiene: tasas preferenciales en créditos, bono por resultados, convenios con universidades y escuela de negocios, becas de estudios, Subsidios de colegio para hijos, seguros de sepelio, seguro familiar y otros. De esta manera, se observa que en el sector existe una posición interna fuerte.

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

5.1 Intereses de la Organización

“Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados en que compete. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo” (D’Alessio, 2008, p.218). Las empresas del Sector Microfinanciero tiene como uno de los objetivos principales lograr el desempeño financiero óptimo, lo que quiere decir es que busca obtener la auto sostenibilidad financiera. De acuerdo con lo evaluado en el Sector Microfinanciero de la Región Piura, tienen como objetivos principales: el incremento de la participación en el sistema Microfinanciero nacional, estableciendo estrategias de expansión, especialmente en las zonas de poca bancarización; asimismo, la mejora de los procesos continuos que permitan contar con una eficiencia operacional, lo cual busca mejorar la productividad, los sistemas informáticos, los programas de core financiero, entre otros; además, se debe de incrementar la rentabilidad financiera que permita obtener mayor autonomía de gestión.

5.2 Potencial de la Organización

Se analizarán los siete elementos que conforman el potencial del Sector Microfinanciero de la Región Piura.

Demográfico. Al 30 de junio 2017 de acuerdo a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el sector Microfinanciero de la Región Piura tiene 3’560,466.00 clientes de ahorros como persona natural y 49, 138.00 clientes de ahorros como persona jurídica.

Geográfico. Según la SBS (2017), en la Región Piura al 30 de junio 2017 se cuenta con 154 oficinas de atención, las cuales se encuentran en los diferentes provincias y distritos de la Región, esto representa el 7.76% del total de las oficinas del sector Microfinanciero a nivel nacional; asimismo, se debe de indicar que el número de canales de atención por cada 1000 km² para la región es de 119 canales, los puntos de atención pueden ser oficinas, ATM

y Cajeros corresponsales.

Económico. De acuerdo a la evaluación realizada por la SBS, los saldos de colocaciones de Créditos, así como los de depósitos, han tenido un crecimiento constante. El saldo de colocación al 30 de junio de 2017 en colocaciones de crédito es de S/ 2'050,128.00. Asimismo, a continuación, se muestra como está conformado el sector Microfinanciero en la Región Piura de acuerdo a las colocaciones que tiene cada distrito. La provincia de Piura tiene el 31,33% de la participación de las colocaciones, seguida de la provincia de Sullana con un 20.50% (ver Tabla 39).

Tecnológico. El sistema micro financiero de la región Piura cuenta con sistemas de información, automatizados que le permite tener un mejor control de las actividades realizadas, cuenta con sistema de clasificación crédito, modelos de scoring que permiten mejorar la gestión de cartera, la utilización de modelos estadísticos para el admisión de deudores, así como para el seguimiento de los créditos y depósitos; además, cuenta con soporte de telecomunicación como internet satelital para el caso de las zonas alejadas donde aún no hay fibra óptica que permita el acceso a internet.

Psicológicos sociales. El grado de inclusión financiera en la Región Piura es bajo, ya que al 31 de junio de 2017 solo el 34.67% tienen acceso al sistema financiero. Esto ocasiona cierto temor en el uso de los servicios financieros, debido a la falta de cultura financiera que tienen los clientes, lo que podría ocasionar el deterioro de la cartera o, en su defecto, la disminución de depósitos.

Organizacional administrativo. La gestión que realiza la gerencia es medida de acuerdo a la eficiencia para realizar sus operaciones, de tal manera que un adecuado planeamiento y ejecución de actividades lleve a lograr sus objetivos de corto y largo plazo. A continuación, se puede ver el grado de eficiencia operativa que han logrado los cuatros tipos de instituciones al 30 de junio de 2017 (ver Figura 19).

Tabla 39

Saldo de Colocaciones por Provincia de la Región Piura

Departamento	Provincia	Distrito	Monto Créditos	% Participación	
Piura	Ayabaca	Ayabaca	40,153	1.96	
		Montero	916	0.04	
		Paimas	0	0	
	Huancabamba	Canchaque	6,033	0.29	
		Huancabamba	22,342	1.09	
		Huarmaca	18,080	0.88	
	Morropon	Chulucanas	107,415	5.24	
		La Matanza	0	0	
		Morropon	22,963	1.12	
	Paíta	Colan	0	0	
		Paíta	118,160	5.76	
	Piura	Castilla	Castilla	100,220	4.89
			Catacaos	16,199	0.79
			La Unión	64,449	3.14
			Las Lomas	21,785	1.06
			Piura	642,356	31.33
			Tambo Grande	90,706	4.42
			Veintiséis de Octubre	0	0
	Sechura	Sechura	68,133	3.32	
		Sullana	18,521	0.9	
	Sullana	Ignacio Escudero	Bellavista	22,987	1.12
			Querecotillo	19,213	0.94
			Sullana	420,324	20.5
Marcavelica			3,796	0.19	
Talara			14,218	0.69	
Talara	Los Organos	Mancora	30,315	1.48	
		Pariñas	180,844	8.82	
			2,050,128	100	

Nota. Tomado de "Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (http://www.sbs.gob.pe/apha/p/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

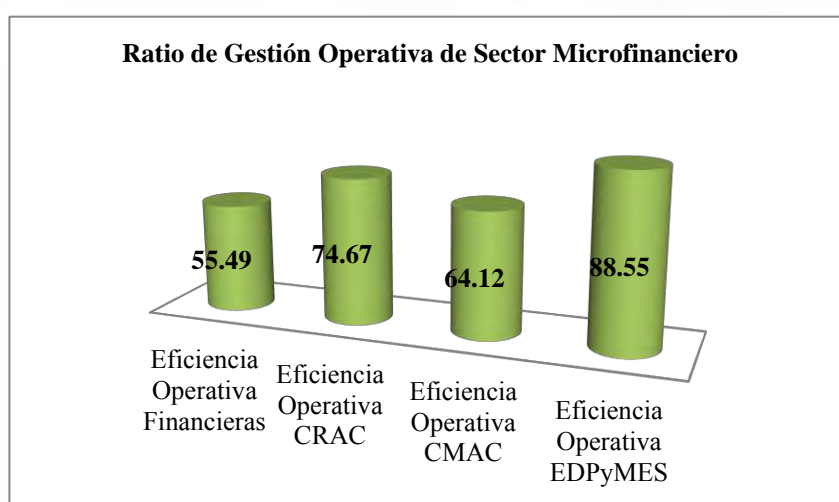


Figura 18. Indicadores Financieros Ratios de Gestión Operativos de Sector Microfinanciero Tomado de "Estadísticas: Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017e1 (http://www.sbs.gob.pe/apha/p/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Militar. El personal de las fuerzas armadas son potenciales clientes tanto de depósitos como de créditos, siendo un mercado potencial para incrementar tanto el número de colocaciones como el número de crédito y el número de cliente.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Influencia de terceras partes. El sector Microfinanciero se relaciona con todas las actividades económicas, por lo que esto hace que sea susceptible a los cambios acaecidos en su entorno. Las instituciones del sector Microfinanciero se pueden ver afectados por la competencia del sector tales como la banca comercial, así como las entidades no supervisadas. Asimismo, los cambios en la normativa vigente pueden facilitar o poner barreras para la captación de depósitos o colocaciones de crédito, los entes reguladores exigen el cumplimiento de indicadores de gestión que le permitan a estas instituciones seguir realizando operaciones al público.

Lazos pasados y presentes. En los últimos 10 años se ha observado en la economía peruana un incremento en el dinamismo del sector microfinanciero el cual está orientado a atender a los micro pequeños empresarios, así como captar los excedentes de las familias y empresas. En la Región Piura, los saldos de colocaciones y el incremento en las captaciones de depósitos a junio 2017 han tenido un incremento de un 84% con respecto a junio 2012; sin embargo, hay instituciones del Sector Microfinanciero que no han sabido llevar una adecuada gestión de lo que ha desencadenado que el ente regulador intervenga la institución. Así, se puede mencionar la Caja Rural Señor de Luren, que reportó pérdidas por 50% de su capital social, lo que generó que el 18 de junio 2015 la SBS la interviniera.

Otro caso en que se vio implicada esta situación fue la Caja de Ahorro y Crédito Pisco que también fue intervenido en el año 2014. Estos hechos debilitan la reputación de las instituciones que están orientadas a la atención del Sector Microfinanciero, generando desconfianza en las mismas. Asimismo, se debe indicar que otras instituciones del sector

microfinanciero han recurrido a estrategias de fusión o de absorción de cajas municipales o de empresas financieras

Contrabalancee de los Intereses. En los últimos años el sector micro financiero busca desarrollar la capacidad para aumentar la participación. Asimismo, buscar reducir sus costos, dado que el sector en la Región de Piura presenta un desarrollo muy bajo en inclusión, lo que permite que aún se puedan generar márgenes de utilidad, además de conseguir fondeo de para el desarrollo de sus actividades. Además, el sector microfinanciero han desarrollado una tecnología crediticia que les permite tener lograr una gestión eficiente.

Conservación de los enemigos. El sector microfinanciero de la Región Piura tiene como principales competidores, a la Banca Múltiple, así como instituciones Estatales e instituciones no supervisadas por la SBS, como son Cooperativas de Ahorro y Crédito. Asimismo, se pueden crear alianzas estratégicas que permita hacer frente a la competencia, buscando establecer objetivos comunes que les permitan establecer estrategias de penetración de nuevos mercados, ofreciendo nuevos productos o servicios a los clientes externos como a los clientes internos, buscando en todo momento realizar sus actividades de forma eficiente e innovadora.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Existen intereses comunes en todo el sector financiero de la Región Piura, incremento de ingresos financieros, incremento de ROE, intermediación financiera en Región Piura, aumento de programas de intermediación financiera, entre otros. Sin embargo, también se presentan intereses opuestos, el mercado objetivo del sector microfinanciero está en orientado a la captar clientes que no se encuentran bancarizados, por los cuales capta clientes que posteriormente son atendido por los bancos, no centrándose en la calidad de servicio ni en la variedad de servicios que brinda el sistema financiero (ver Tabla 41).

Tabla 40

Matriz de Intereses de la Organización

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
Incremento Ingresos Financieros	SMFRP/Bancos/ SBS		
Incremento de ROE	SMFRP/Bancos/ SBS/ MEF		
Incremento de Intermediación Financiera en Región Piura		SMFRP/Bancos/ SBS/GR/BCR	
Aumento de programas de Educación Financiera		SMFRP/Bancos/ SBS/GR/BCR	

Nota. Intereses Comunes no hay intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 41 se presenta los Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 41

Objetivos a Largo Plazo del Sector Microfinanciero de la Región Piura

ARC	Objetivos a Largo Plazo	Métodos de medición
Social	Al 2022, Incrementar la inclusión financiera a través del uso financiero al 50%, el cual al 31.12.2016 según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para el departamento de Piura es 36.48%	Informe de SBS de Indicadores Inclusión Financiera Emitido
Económico	A 2022, Incrementar los ingresos financieros provenientes de interés por créditos directos de la Región Piura a S/. 450,127, al 30.06.2017. Según reporte de la SBS los ingresos financieros han sido de S/. 360,101, lo que representa un incremento del 25%.	Informe SBS de Estructura de Ingresos Financieros
Finanzas	A 2022, Incrementar la participación porcentual el ROE de la Región Piura a 2.5%. Según reporte de la SBS al 30.06.2017 el porcentaje de participación es de 1.62%.	Informe SBS de Indicadores Financieros SBS
Social	A 2022, Incrementar los cursos de Educación Financiera en la Región Piura a 12. Al 30.06.2017 el número de cursos que se dictan es de 3.	Memoria Anual de Instituciones del sector Microfinanciero

Nota. La abreviación "ARC" hace referencia a Áreas de Resultados Clave, y la abreviación "OLP" hace referencia a Objetivo a Largo Plazo.

5.6 Conclusiones

Este capítulo permite evaluar los intereses organizacionales del Sector Microfinanciero de la Región Piura. A través del análisis del potencial organizacional, permite visualizar cómo se encuentra el sector con respecto a los siete puntos elementales.

Establecer relaciones con el pasado y como éstas pueden afectar el desempeño en el presente; asimismo, evaluar la conservación de los enemigos que permitan alianzas estratégicas para lograr ser más eficiente en el desarrollo de las actividades. Establecer objetivos de largo plazo claros medibles, desafiantes, alcanzables, realistas temporales, permitirá poder realizar un seguimiento continuo y saber el grado de avance de los mismos estos objetivos son vitales para la mejora de los indicadores del sector.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA fue elaborada de acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz EFE para las oportunidades y amenazas y de la matriz EFI para las fortalezas y debilidades. Esta matriz está formada por cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidad y Amenazas (DA). El cual permite desarrollar un serio y juicioso análisis del entorno, de la competencia, y del intorno ayudará en gran medida a generar las estrategias en estos cuatro cuadrantes (D' Alessio, 2015) (ver Tabla 43).

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

A continuación se elabora la matriz PEYEA que fue elaborada por Dickel (1984), esta matriz es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva) en sus extremos alto y bajo que forman una marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. El resultado del uso de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización (D' Alessio, 2015) (ver Figura 20).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG), tiene como base la relación participación del mercado relativa de la industria y la generación de efectivo, con la tasa de generación de ventas en la industria y el uso de efectivo. Para la evaluación de esta matriz se ha considerado como variables los depósitos totales que genera el SMFRP y los seis tipos de crédito que se otorgan el Sistema Financiero Peruano los cuales son Microcredito, Pequeña

Tabla 42

Matriz FODA del Sector Microfinanciero Región Piura (SMFRP)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1. Sector Microfinanciero especialista en sectores económicos y a la realidad del sector informal.</p> <p>F2. Mayor conocimiento y experiencia del mercado de las microfinanzas</p> <p>F3. Tecnología crediticia óptima para las microfinanzas</p> <p>F4. Buen posicionamiento de la marca de las Micro financieras dentro del sistema financiero (solidez, rapidez y flexibilidad)</p> <p>F5. Personal capacitado con experiencia en el sector microfinanzas</p>	<p>D1. Disminución de ratio de patrimonio global por debajo del 10% requerido por SBS.</p> <p>D2. Insuficiencia de acceso a servicios no permite implementar los canales de atención adecuados en zonas rurales de la Región</p> <p>D3. Falta identificar necesidades del cliente, que les permita proyecciones de crecimiento a largo plazo.</p> <p>D4. Alta rotación de personal en el área de ventas y ahorros</p> <p>D5. La actual estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones, toma de decisiones centralizadas.</p> <p>D6. Canales de marketing no se adecuan a los medios existentes en cada localidad (internet, radio, periódico, etc)</p> <p>D7. Falta de respaldo patrimonial, por mayor clasificación de riesgo.</p>
OPORTUNIDADES	FO: Explote	DO: Busque
<p>O1. Crecimiento de la economía regional en 3.4% el año 2016, proyectándose un PBI para el periodo 2017-2019 de 5%.</p> <p>O2. Incremento de depósitos por Plan de Reconstrucción Región Piura, inversión de 7'541 millones permitirá creación de más 48,000 puestos de empleo.</p> <p>O3. Bajo índice de inclusión financiera en la Región Piura, a dic. 2016 el índice de profundidad financiera en créditos es 40.28% y en depósitos es 38.56%.</p> <p>O4. Mejor Apalancamiento y liquidez de Cajas Municipales de ahorro y crédito acogiendo a la Ley N° 30607, que permite el ingreso de nuevos socios a estas instituciones.</p> <p>O5. Incremento de captación de fondeo a menores costos internacional, por disminución de Riesgo País, a junio 2017 la clasificación fue de A3 y una puntuación de 138 puntos</p> <p>O6. Reducción de Costos operativos, por el uso de la tecnología móvil para la atención de operaciones por banca por internet. Costo promedio de atención de manera presencial es de \$. 3.00 y por banca online es \$. 0.01</p>	<p>FO1: Desarrollar nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado rural (F1, F5,O1,O2,)</p> <p>FO2: Implementar canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos (F1,F2,F4,O1,O2,O5)</p> <p>FO3: Impulsar los canales de marketing digital en las zonas rurales, para incrementar la base de ahorros y la colocación del sistema Microfinanciero.</p> <p>FO4: Incrementar la participación de mercado en base al posicionamiento del sector microfinanciero en la Región. (F4, O1, O2)</p> <p>FO5: Establecer programas de capacitación a asociaciones de comerciantes para una acertada gestión de sus negocios. (F1, F5,O1,O2)</p> <p>FO6: Fortalecer del patrimonio de las instituciones del sector microfinanciero por accionistas que confían en país. (F6,O4)</p> <p>FO7: Incrementar volumen de colocaciones del Sector Microfinanciero con el soporte de softwares integrales de evaluación crediticia acorde para cada tipo de negocio. (F7, O5)</p> <p>FO8: Establecer programas de RSE con los diversos stakeholders en áreas de influencia del sector Microfinanciero (F2, F3, F5, O5,O6) orientados a una correcta gestión de los negocios y compromiso social,</p>	<p>DO1: Fomentar la creación de alianzas estratégicas dirigidas a la utilización de los diferentes canales de atención entre diferentes instituciones del Sector Microfinanciero con el fin de competir con la banca comercial. (D2, D6,O1,O2,O3)</p> <p>DO2: Desarrollar nuevos productos ahorros, que se adapten a las necesidades actuales de los clientes de las zonas rurales (D2, D6,O1,O2,O6)</p> <p>DO3: Implementación de canales alternativos de atención en las zonas rurales de la región Piura, para desarrollar los productos financieros (D2, D6, O1, O2)</p> <p>DO4: Dinamizar las estructuras organizativas, para permitir que se tomen decisiones en la utilización de tecnologías de punta en busca de eficiencia operativa (D5,O5)</p> <p>DO6: Utilizar los canales de marketing a través de campañas en medios de difusión masivas, especialmente en las áreas rurales de la región, para expandir la participación en el mercado micro financiero (D06, O1, O2)</p> <p>DO7: Promover la tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo</p> <p>DO8: Establecer convenios con las empresas de telefonía para el soporte de redes en banda ancha de telefonía en zonas rurales de la región que permita mayor comunicación. (D2,D6,O5,O6)</p> <p>DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros (D9, O1,O2,O5,O6,O7)</p>
AMENAZAS	FA: Confronte	DA: Evite
<p>A1. Disminución de Ingresos, por fenómenos naturales, en primer trimestre 2017 la región norte presento pérdidas por 850 millones por fenómeno de niño costero</p> <p>A2. Incremento de clientes sobreendeadados, BCR indico que el 29% de los clientes están presentando endeudamiento, incremento en el uso de tarjetas de consumo, gastos no acordados con sus ingresos.</p> <p>A3. Incremento de saldos negativo de emigración de población económicamente activas de la Región Piura, La variación para junio 2017 fue de 23.10%, ocupando el primer lugar de departamentos que sufren pérdida de PEA.</p> <p>A4. Pérdida de Fondeo por falta de adecuación políticas sociales y medioambientales</p> <p>A5. Incremento de conflictos sociales, al 2016 presento 14 conflictos activos y 5 conflictos latentes para el 2017 en la Región Piura</p>	<p>FA1: Establecer alianzas estratégicas con el ministerio de agricultura para la implementación programas de prevención y/o aprovechamiento de periodos lluviosos para el sector de agricultura. (F5, A1)</p> <p>FA2: Establecer una mayor solvencia patrimonial del sector microfinanciero permitirá acceder a financiamiento a menores costos, debido a la mejor clasificación de riesgos por políticas sociales y medioambientales F6, A4</p> <p>FA3: Establecer convenios con la Universidad de Piura y Senati, para brindar capacitación de gestión F2,A3,A4</p> <p>FA4: Utilizar las Fintech para la disminución del riesgo crediticio. F1,F2,A2</p> <p>FA5: Crear alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector microfinanciero F1,F5,A4</p> <p>FA6: Promover la profundización de clientes, alineando servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes logrando un incremento de colocaciones en los productos de portafolio. (F1, F3, A2,A3)</p>	<p>DA1: Crear productos y servicios financieros en zonas rurales que no estén expuestas a la salida de la ribera del río Piura y que generen mayor rentabilidad (D2, D3, A1)</p> <p>DA2: Establecer programas de educación financiera que se dirijan a los clientes de créditos y ahorros, a través de cursos de manejo de cultivos agrícolas, gestión empresarial y otros, de modo que permita generar un impacto social, con el fomento el autoempleo y la acertada gestión de sus negocios y que tengan un efecto sobre posicionamiento de la marca (D4, D6,D9, A3,A4)</p> <p>DA3: Diversificar el portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes a través de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.</p> <p>DA4: Reforzar las actividades dirigidas al Marketing de los productos financieros de ahorro, con planes de promociones e incentivos, para potenciar la imagen corporativa de las Microfinancieras y lograr un mayor posicionamiento de la marca, lo cual va a incrementar los volúmenes de fondeo del público. (D6, A1, A6,A4)</p> <p>DA5: Incursionar en nuevos nichos de mercado con productos especializados de ahorro y crédito, de acuerdo a las necesidades de los clientes que, aumenten la rentabilidad del sector aprovechando la baja competencia de la banca comercial.</p> <p>DA6: Potenciar la estabilidad y solvencia del sector microfinanciero de la región a través de la construcción de colchones de capital que le permita afrontar con holgura los riesgos asociados y aumento de respaldo patrimonial</p>

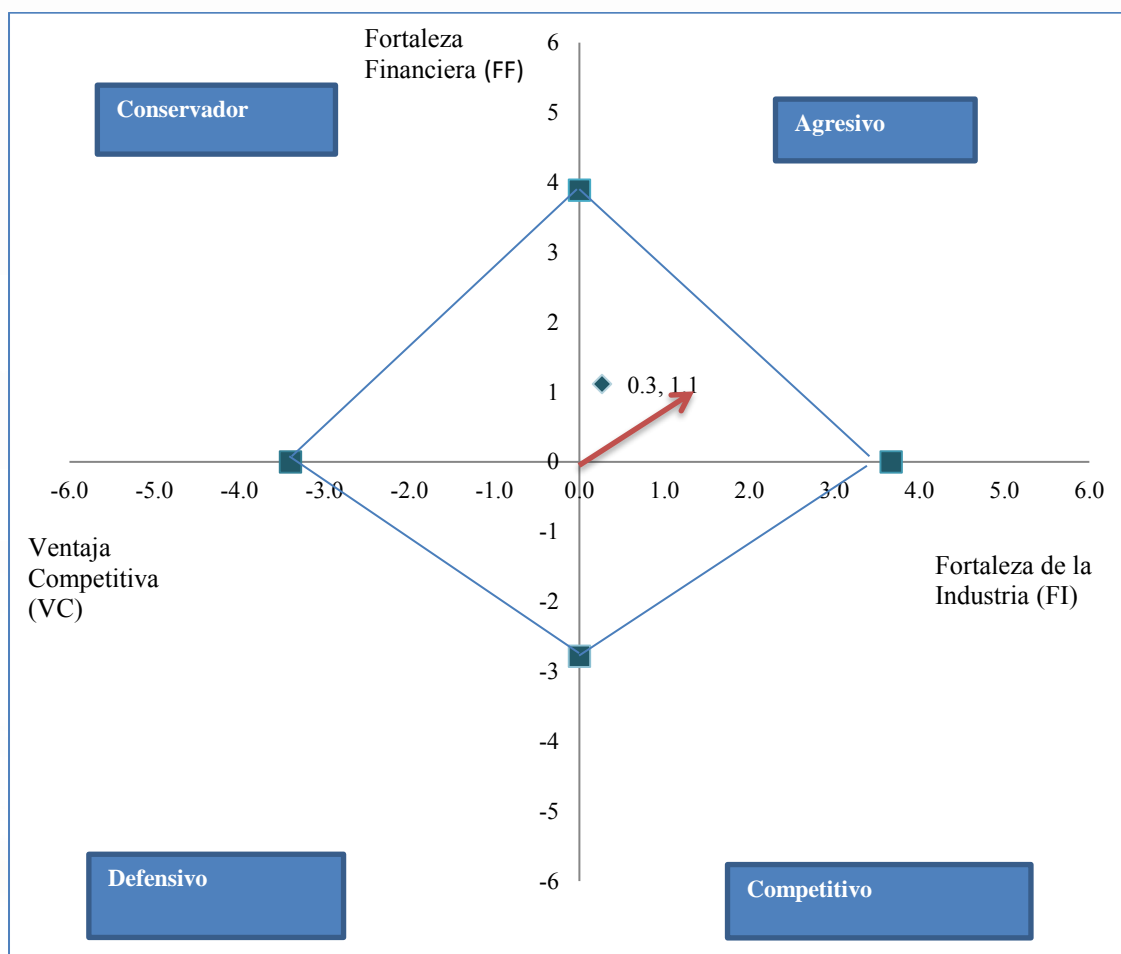


Figura 19. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción para Sector Microfinanciero Región Piura (MPEYEA)

Empresa, Mediana Empresa, Gran Empresa, Corporativos, los cuáles serán evaluados en los periodos Jun. 2017 – Jun. 2016 respectivamente (ver Tabla 44).

De acuerdo a la evaluación de los datos estadísticos se ha podido determinar la matriz; el SMFRP se encuentra ubicada en el cuadrante del signo de interrogación debido a que su participación en el mercado es bajo, en relación a la banca tradicional, además de necesitar altas cantidades de efectivo para poder desarrollarse en este mercado. Tiene que seguir diversificando para disminuir su riesgo de crédito, así como plantearse estrategias claras a corto y largo plazo para lograr una mayor participación.

Tabla 43

Ranking de Depósitos y Tipos de Créditos SMFRP con respecto al SMFN

N	Indicadores	A. Ventas del SMFN Jun. 2017	Ventas del SMFRP S/ Año 2015	Ventas del SMFRP S/ Jun. 2017	Ventas del SMFRP %. 2016	Participación Relativa	Tasa de Crecimiento (%)
1	Depósitos	22'926,646.00	1'544,553.00	1'833,336.00		8.00%	18.70
2	Corporativos	365,706	25,403	23,880.59	1.15	0.0653	-5.99
3	Gran Empresa	160,291	4,358	10,467.03	0.50	0.0653	140.18
4	Mediana Empresa	2,803,068	139,964	183,040.34	8.78	0.0653	30.78
5	Pequeña Empresa	10,954,979	619,624	715,360.15	34.33	0.0653	15.45
6	Microempresas	6,454,125	386,831	421,454.33	20.22	0.0653	8.95
7	Consumo	9,635,045	532,489	629,168.46	30.19	0.0653	18.16
8	Hipotecarios	1,542,185	91,738	100,704.70	4.83	0.0653	9.77

Nota. Adoptado de "Saldo de colocaciones y Depósitos," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

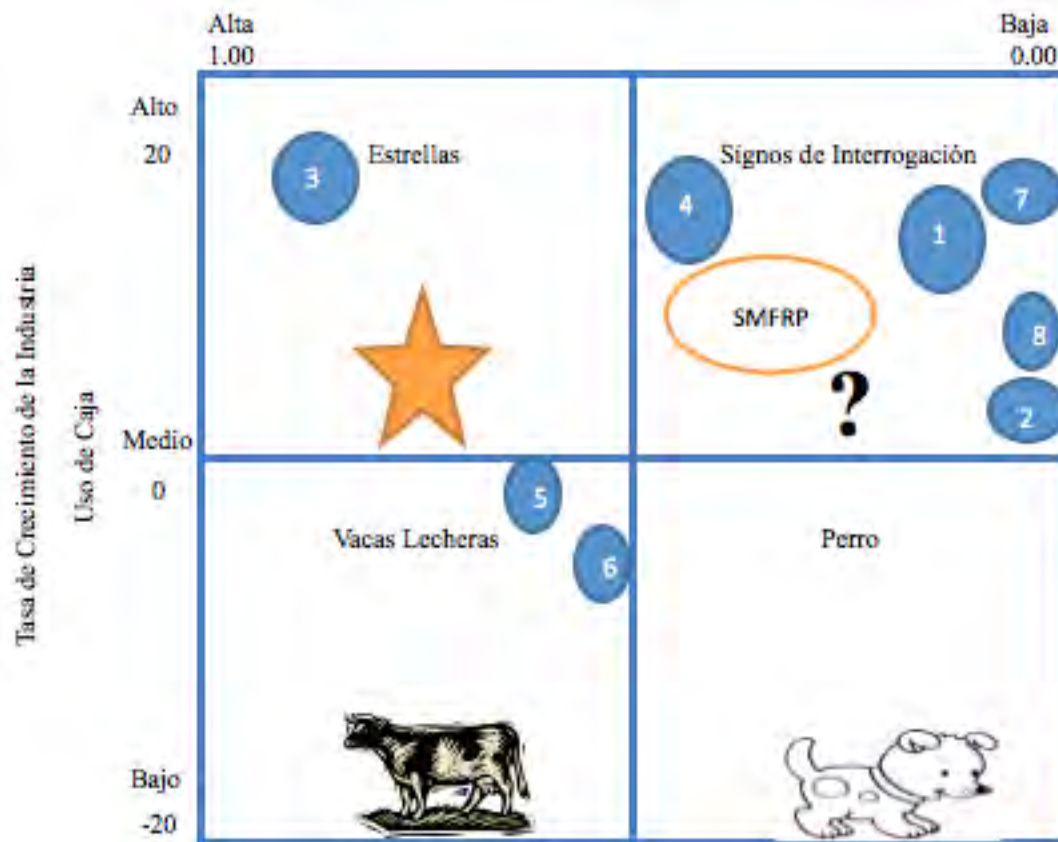


Figura 20. Boston Consulting Group (MBCG)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica cada una de las divisiones o cada uno de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Estas celdas han sido formadas sobre la base de dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI. En ella se señala el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI de la organización, de cada división, o producto. (D'Alessio, 2015, p.293). A continuación, se aprecia que la matriz para el SMFRP, tiene como resultado una posición en la celda V (retener y mantener). Para esta posición D'Alessio (2015) indicó que se debe tener estrategias penetración en el mercado y estrategias de desarrollo de productos (ver Figura 22).

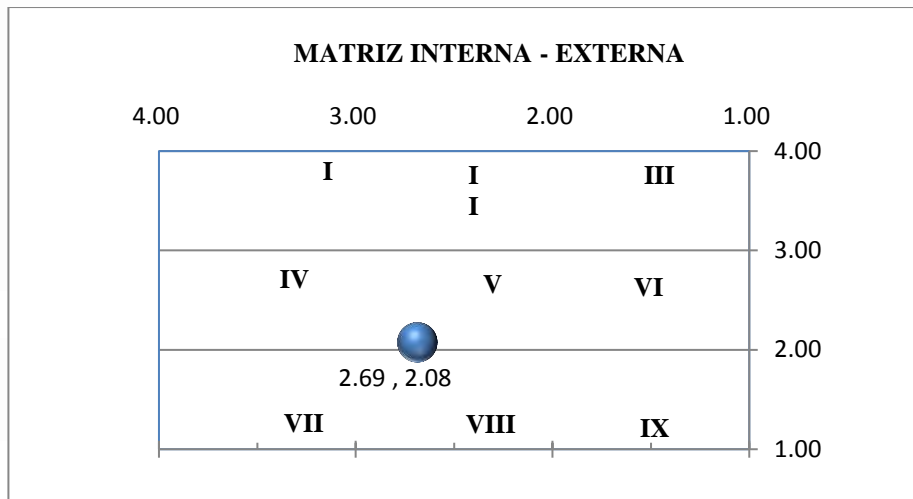


Figura 21. Matriz Interna – Externa (MIE)

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según D'Alessio (2015), la matriz de la Gran Estrategia ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el sector evaluado. La matriz evalúa situación de un sector en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento), y de la posición competitiva del sector en dicho mercado (fuerte o débil), ubicando al sector evaluado en uno de los 4 cuadrantes establecidos en la matriz. Para el caso del SMFRP, es un mercado muy competitivo y fuerte tiene un rápido crecimiento, se ubica en el Cuadrante I (ver Figura 23).

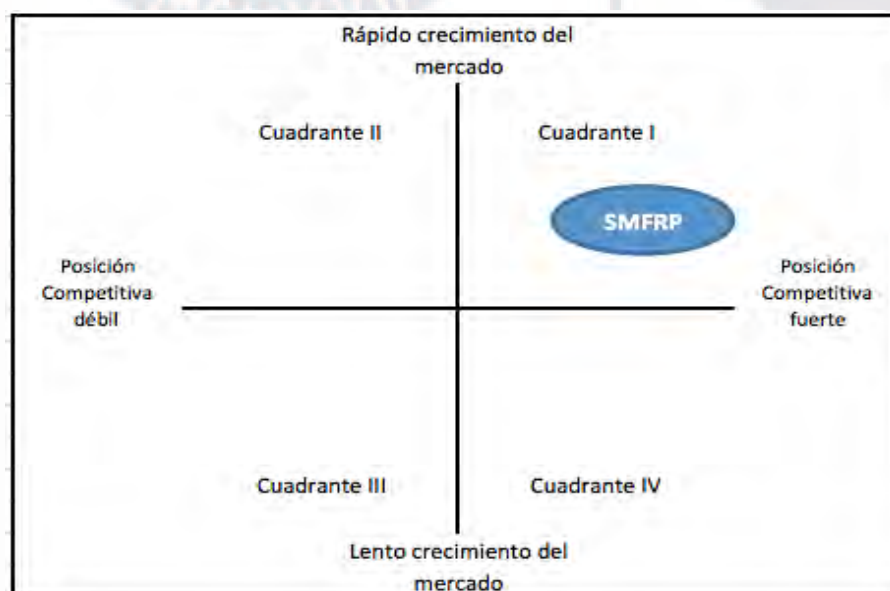


Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia

Después de evaluar el SMFRP y, de acuerdo al cuadrante, las estrategias más apropiadas son: Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado, Desarrollo de productos, Integración vertical hacia adelante, Integración vertical hacia atrás, Integración horizontal, y Diversificación concéntrica (D'Alessio, 2015).

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Matriz de Decisión Estrategia confluyen todas las estrategias definidas por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y GE. La MDE identifica el número de repeticiones que cada estrategia tiene en las matrices antes indicadas, permitiendo retener las estrategias con mayor número de repeticiones (D'Alessio. 2015). Para el planteamiento estratégico del SMFRP se han considerado las estrategias con puntuaciones mayores o iguales a cuatro (ver Tabla 44).

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, permite evaluar la interactividad de cada estrategia seleccionada en la MDE. Es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, (D'Alessio 2015) (ver Tabla 45).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt permite evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE por medio de cuatro criterios propuestos por Rumelt, los cuales son: (a) Consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) Consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) Ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) Factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (D'Alessio, 2015, pp. 304-305). Para el

Tabla 44

Matriz de desición Estrategica

ITEM	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	FO1: Creación nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa acorde con las necesidades del mercado.	X	X	X	X	X	5
E2	FO2: Incrementar canales de atención, con menores costos	X	X	X	X	X	5
E3	FO3: Impulsar canales de marketing digital en las zonas rurales, para incrementar participación SMFRP.	X	X	X	X	X	5
E4	FO4: Incrementar la participación de mercado en base al posicionamiento del SMFRP.	X			X		2
E5	FO5: Establecer programas de capacitación a asociaciones de comerciantes para una acertada gestión de sus negocios.	X		X			2
E6	FO6: Fortalecimiento del patrimonio de las instituciones del sector microfinancieros por accionistas que confían en país.	X		X	X	X	4
E7	FO7: Incrementar volumen de colocaciones del Sector Microfinanciero con el soporte de softwares integrales de evaluación crediticia acorde para cada tipo de negocio.	X	X	X	X	X	5
E8	FO8: Establecer programas de RSE con los diversos stakeholders en áreas de influencia del SMFRP orientados a una correcta gestión de los negocios y compromiso social.	X	X		X	X	4
E9	DO1: Creación de alianzas estratégicas entre SMFRP con el fin de competir con la banca comercial. (D2,D6,O1,O2,O3)	X	X	X		X	4
E10	DO2: Desarrollar nuevos productos ahorros, que se adapten a las necesidades actuales de los clientes de las zonas rurales.	X	X		X		3
E11	DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	X	X			X	3
E12	DO4: Dinamizar las estructuras organizativas, para permitir que se tomen decisiones en la utilización de tecnologías de punta en busca de eficiencia operativa.	X	X		X	X	4
E13	DO6: Potenciar los canales de marketing a través de campañas en medios de difusión masivas. especialmente en las áreas rurales de la región, para expandir la participación en el mercado micro financiero.	X	X	X	X	X	5
E14	D07: Tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo	X	X	X	X	X	5
E15	DO8: Establecer convenios con las empresas de telefonía para el soporte de redes en banda ancha de telefonía en zonas rurales de la región.	X	X	X	X	X	5
E16	DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.	X	X	X	X	X	5
E17	FA1: Alianza estratégica con el ministerio de agricultura para la implementación programas de prevención y/o aprovechamiento de periodos lluviosos para el sector de agricultura.	X		X	X	X	4
E18	FA2: Mayor solvencia patrimonial del SMFRP permitirá acceder a financiamiento a menores costos,	X		X	X	X	4
E19	FA3: Convenios con la Universidad de Piura y Senati, para brindar capacitación de gestión empresarial para fomentar emprendimientos.	X	X	X	X		4
E20	FA4: La utilización de Fintech para la disminución del riesgo crediticio.	X		X	X	X	4
E21	FA5: Alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes con financiamiento del SMFRP.	X	X	X	X	X	5
E22	FA6: Alinear servicios ofrecidos a las necesidades de los clientes logrando un incremento de colocaciones en los productos de portafolio.	X			X		2
E23	DA1: Introducir productos y servicios financieros en zonas rurales que no estén expuestas a la salida de la ribera del río Piura y que generen mayor rentabilidad.	X		X	X	X	4
E24	DA2: Establecer programas de educación financiera que se dirijan a los clientes de créditos y ahorros, a través de cursos de manejo de cultivos agrícolas, gestión empresarial y otros, de modo que permita generar un impacto social, con el fomento el autoempleo y la acertada gestión de sus negocios y que tengan un efecto sobre posicionamiento de la marca	X	X			X	3
E25	DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	X		X	X	X	4
E26	DA4: Reforzar las actividades dirigidas al marketing de los productos financieros de ahorro, con planes de promociones e incentivos, para potenciar la imagen corporativa de las Microfinancieras y lograr un mayor posicionamiento de la marca, lo cual va a incrementar los volúmenes de fondeo del público.	X	X	X	X	X	5
E27	DA5: Incursionar en nuevos nichos de mercado con productos especializados de ahorro y crédito, de acuerdo a las necesidades de los clientes que, aumenten la rentabilidad del sector aprovechando la baja competencia de la banca comercial.	X	X	X	X	X	5
E28	DA6: Potenciar la estabilidad y solvencia del sector microfinanciero de la región atreves de la construcción de colchones de capital que le permita afrontar incremento de colocaciones y mayor respaldo a las captaciones.	X	X	X		X	4

caso del sector microfinanciero de la región Piura, las estrategias específicas retenidas resultados de la MCPE se han ajustado y se han aceptado seis de acuerdo a la Matriz de Rumelt (ver Tabla 46).

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética permite verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios (D'Alessio, 2015). Para el caso del sector microfinanciero de Región Piura, la Matriz Ética se detalla a continuación (ver Tabla 47).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta matriz muestra las estrategias retenidas que se desarrollarán en el sector microfinanciero, y las estrategias de contingencia que quedarán reservadas o disponibles para su aplicación en caso alguna de las de contingencia no sea posible de implementar (ver Tabla 48). Las estrategias de contingencia se dividen en tres grupos. Un primer grupo formado por las estrategias que no pasaron la Matriz de Rumelt, un segundo grupo formado por las estrategias que no alcanzaron el valor mínimo de cinco en la MCPE, y un tercer grupo conformado por las estrategias que no alcanzaron aparecer tres o más veces en la MDE (D'Alessio, 2015).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según indicó D'Alessio (2015), debe verificarse que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP. Asimismo se debe indicar qué OLP se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas. El SMFRP, se han establecido cuatro objetivos a largo plazo son sustentadas con estrategias retenidas (ver Tabla 49).

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

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 45

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

OPORTUNIDADES	E1			E2			E3			E7			E13			E14			D15			D16			E17			E21			E25			E27		
	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA	Peso	PA	TPA			
01. Crecimiento de la economía regional, proyección PBI 5%.	0.12	4	0.48	0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	4	0.48	0.12	4	0.48	0.12	3	0.36	0.12	3	0.36	0.12	4	0.48	0.12	3	0.36	0.12	4	0.48	0.12	4	0.48
02. Incremento de depósitos por Plan de Reconstrucción Región Piura.	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24
03. Bajo índice de inclusión financiera en la Región Piura	0.10	2	0.2	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3	0.10	2	0.2	0.10	1	0.10	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3
04. Mejor Apalancamiento y liquidez de Cajas Municipales de ahorro y crédito acogiéndose a la Ley 30607	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.10	0.10	1	0.10	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	1	0.1	0.10	3	0.3
05. Incremento de captación de fondeo a menores costos internacional, por disminución de Riesgo País	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6	0.15	1	0.15	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	1	0.15
06. Reducción de Costos operativos, por el uso de la tecnología móvil	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	0.05	2	0.10	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05
AMENAZAS																																				
A1. Disminución de Ingresos, por fenómenos naturales.	0.12	2	0.24	0.12	1	0.12	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	1	0.12	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	4	0.48	0.12	3	0.36	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	1	0.12
A2. Incremento de clientes sobreendeadados	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
A3. Incremento de saldos negativo de emigración de población económicamente activas de la Región Piura	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	1	0.08	0.08	3	0.24	0.08	1	0.08	0.08	2	0.16	0.08	2	0.16
A4. Pérdida de Fondeo por falta de adecuación políticas sociales y medioambientales	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07	0.07	2	0.14	0.07	3	0.21	0.07	2	0.14	0.07	1	0.07
A5. Incremento de conflictos sociales	0.05	2	0.1	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.15	1	0.15	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	4	0.2
FORTALEZAS																																				
F1. Sector Microfinanciero especialista en diferentes sectores económicos	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45	0.15	3	0.45	0.15	2	0.3	0.15	3	0.45	0.17	4	0.68	0.15	4	0.6	0.15	4	0.6	0.15	3	0.45
F2. Mayor conocimiento y experiencia del mercado de las microfinanzas	0.13	4	0.52	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	2	0.20	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	1	0.1
F3. Tecnología crediticia óptima para las microfinanzas	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4	0.1	4	0.4	0.1	3	0.3	0.13	4	0.52	0.1	1	0.10	0.1	1	0.1	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	4	0.4
F4. Buen posicionamiento de la marca de las Micro financieras dentro del sistema financiero	0.09	3	0.27	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.05	1	0.05	0.08	1	0.08	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.05	2	0.1	0.05	3	0.15
F5. Personal capacitado con experiencia en el sector microfinanzas	0.05	2	0.1	0.08	4	0.32	0.05	3	0.15	0.09	2	0.18	0.05	3	0.15	0.05	2	0.1	0.06	2	0.12	0.06	2	0.12	0.08	3	0.24	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
DEBILIDADES																																				
D1. Disminución del ratio de patrimonio global por debajo del 10% requerido por SBS.	0.07	1	0.07	0.06	1	0.06	0.06	2	0.12	0.06	3	0.18	0.08	2	0.16	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.08	1	0.08	0.06	1	0.06	0.06	2	0.12	0.1	1	0.1	0.08	2	0.16
D2. Insuficiencia de acceso a servicios no permite implementar los canales de atención	0.08	4	0.32	0.07	3	0.21	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.07	4	0.28	0.1	4	0.4	0.08	4	0.32	0.09	2	0.18	0.1	2	0.2	0.05	3	0.15	0.07	2	0.14	0.08	3	0.24
D3. Falta identificar necesidades del cliente, que les permita proyecciones de crecimiento a largo plazo.	0.09	3	0.27	0.12	2	0.24	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27	0.07	3	0.21	0.09	4	0.36	0.07	4	0.28	0.08	3	0.24	0.12	1	0.12
D4. Alta rotación de personal en el área de ventas y ahorros	0.09	2	0.18	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.09	3	0.27	0.09	2	0.18	0.16	3	0.48	0.09	4	0.36
D5. Estructura organizacional no permite flexibilidad en la toma de decisiones	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06	0.06	4	0.24	0.06	3	0.18	0.06	3	0.18	0.08	3	0.24	0.06	4	0.24	0.06	2	0.12	0.08	3	0.24	0.06	3	0.18	0.06	2	0.12	0.07	3	0.21
D6. Canales de marketing no se adecuan a los medios existentes en cada localidad	0.05	2	0.1	0.04	2	0.08	0.04	4	0.16	0.04	3	0.12	0.1	3	0.3	0.09	3	0.27	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	0.04	1	0.04	0.04	3	0.12	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08
D7. Falta de respaldo patrimonial, por mayor clasificación de riesgo.	0.04	2	0.08	0.08	3	0.24	0.04	2	0.08	0.04	3	0.12	0.06	3	0.18	0.04	2	0.08	0.07	3	0.21	0.06	2	0.12	0.04	1	0.04	0.04	3	0.12	0.04	1	0.04	0.07	3	0.21
TOTAL	2.00		5.06	2.00		5.06			5.01	2.00		4.91	2.00		5.20	2.00		5.52	2.00		5.10	2.00		4.33	2.00		5.07			5.36	2.00		5.15	2.00		4.78

Tabla 46

Matriz Rumelt

Ítem	Estrategias Específicas retenidas	PRUEBAS				Se acepta Sí
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	FO1: Creación nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeñas empresas de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado.	X	X	X	X	Sí
2	FO2: Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos	X	X	X	X	Sí
3	FO3: Impulsar los canales de marketing digital en las zonas rurales, para incrementar la base de ahorros y la colocación del sistema Microfinanciero.	X	X	X	X	Sí
4	D07: Tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo	X	X	X	X	Sí
5	DO8: Establecer convenios con las empresas de telefonía para el soporte de redes en banda ancha de telefonía en zonas rurales de la región.	X	X	X		NO
6	DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.	X	X	X	X	Sí
7	FA5: Alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector Microfinanciero	X	X	X	X	Sí
8	DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	X	X	X	X	Sí
9	DA5: Incursionar en nuevos nichos de mercado con productos especializados de ahorro y crédito, de acuerdo a las necesidades de los clientes que, aumenten la rentabilidad del sector aprovechando la baja competencia de la banca comercial.	X	X	X		NO

Tabla 47

Matriz de Ética

Estrategias / Impacto												
ITEM		En el derecho de la vida	En el derecho de la propiedad	En el derecho al libre pensamiento	En el derecho a la privacidad	En el derecho a hablar libremente	En el derecho al debido proceso	En la distribución	En la administración	En las normas de compensación	En fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
		1	FO1: Creación nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado.	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2	FO2: Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3	D07: Tercerización con empresas especializados en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4	DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.	P	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	FA5: Alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector Microfinanciero	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes a través de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) Viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; y utilitarismo = (E) excelentes, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 48

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas
FO1: Creación nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa acorde con las necesidades del mercado.
FO2: Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos
DO7: Tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo
DO9: Implementar programas de educación financiera permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.
FA5: Alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector Microfinanciero
DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.
Primer Grupo
DO2: Desarrollar nuevos productos ahorros, que se adapten a las necesidades actuales de los clientes de las zonas rurales.
DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.
Segundo Grupo
FO7: Incrementar volumen de colocaciones del Sector Microfinanciero con el soporte de softwares integrales de evaluación crediticia acorde para cada tipo de negocio.
DO6: Potenciar los canales de marketing a través de campañas en medios de difusión masivas. especialmente en las áreas rurales de la región, para expandir la participación en el mercado micro financiero.
FA1: Alianza estratégica con el ministerio de agricultura para aprovechamiento de periodos lluviosos para el sector de agricultura.
Tercer Grupo
FO3: Impulsar los canales de marketing digital en las zonas rurales, para incrementar la base de ahorros y la colocación del sistema Microfinanciero.
DO8: Establecer convenios con las empresas de telefonía para el soporte de redes en banda ancha de telefonía en zonas rurales de la región.
DA5: Incursionar en nuevos nichos de mercado con productos especializados de ahorro y crédito, de acuerdo a las necesidades de los clientes que, aumenten la rentabilidad del sector aprovechando la baja competencia de la banca comercial.

MEPCS evalúa qué harán los competidores y sustitutos cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. Su uso ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores (D'Alessio, 2015, pp. 310-311). Se detalla a continuación (ver Tabla 50).

6.13. Conclusiones

El proceso estratégico desarrollado mediante un proceso sistemático secuencial y en base a matrices da como resultado conocer cuáles de las estrategias inicialmente

Tabla 49

Matriz Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP)

Interés Organizacionales	OLP 1	OLP2	OLP3	OLP4
1 Incremento de Ingresos Financieros	2022, Incrementar la	A 2022, Incrementar los ingresos	A 2022, Incrementar la	A 2022, Incrementar los
2 Incremento del ROE	inclusión financiera a través	financieros derivados de los	participación porcentual de la	cursos de Educación
3 Incremento de la intermediación Financiera Región Piura	del uso financiero al 50%, el	créditos directos de la Región Piura	rentabilidad patrimonial de la	Financiera en la Región
4 Aumento de Programas de Educación Financiera	cual al 31.12.2016 según	a S/. 450,127, al 30.06.2017 los	Región Piura a 2.5%, al 30.06.2017	Piura a 12. Al 30.06.2017
	reporte de la	ingresos financieros han sido de S/.	el porcentaje de participación es de	el número de cursos que se
	Superintendencia de Banca,	360,101, lo que representa un	1.62%.	dictan es de 3
	Seguros y AFP para el	incremento del 25%.		
	departamento de Piura es			
	36.48%			
Estrategias Especificas				
FO1: Crear nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado.		X	X	
FO2: Implementar Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos		X	X	X
DO7: Promover la tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo	X	X	X	X
DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.	X			X
FA5: Crear alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector microfinanciero		X	X	
DA3: Diversificar el portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes a través de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	X	X	X	X

Tabla 50

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Los Competidores y Sustitutos del Sector

Estrategias Especificas	¿Los competidores están aplicando estas estrategias?		
	Bancos	Cooperativas	ONG's
FO1: Crear nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado.	SÍ	NO	NO
FO2: Implementar Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con mOnores costos	SI	SÍ	NO
D07: Promover la tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo	NO	NO	NO
DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.	SÍ	SI	SI
FA5: Crear alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector microfinanciero	SÍ	SI	SI
DA3: Diversificar el portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	SÍ	SÍ	SÍ

Nota: Tomado de El proceso Estratégico de Fernando D'Alessio. Pag. 310

propuestas se debe retener y cuáles pasan a formar parte del plan de contingencia, Asimismo, este proceso permite rectificar y adecuar estrategias para que sean aplicables y puedan ser retenidas. Para el SMFRP, se establecieron 28 estrategias que después de la evaluación y de aplicar el proceso de selección de las estrategias mediante la aplicación de la fase de emparejamiento (combinación) de las estrategias mediante la aplicación de las matrices FODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE, asimismo, aplicar la fase de Etapa de Salida (decisión) donde se contemplan las matrices MDE, MCPE, MR, ME, han sido seleccionadas seis estrategias que cubren todos los pasos y que serán las estrategias que se ejecutarán para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y, de esta manera, así cumplir con la misión y visión del SMFRP.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'alesio (2015, p. 463), indico “La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados, por lo tanto la compañía sería exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. Este proceso de implementación estratégica demanda cuatro insumos” Liderazgo comprometido, cultura organizacional que soporta las estrategias, tecnología facilitadora, innovación y creatividad. Los cuatro elementos claves para el desarrollo de la implementación estratégica son:

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los Objetivos a corto plazo están relacionado con los objetivos a largo que se han establecido para el plan estratégico, tal como indicó D'Alessio (2015, p. 469) los objetivos de corto plazo deben poseer las siguientes características: (a) deben facilitar el logro de los OLP; (b) deben ser realistas, medibles, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser lo más específicos posibles; (e) deben estar vinculados con recompensas y sanciones; y (e) deben tener la facilidad de ser expresados en términos de jerarquías y logros por las áreas de la organización.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo, según lo establecido por D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas; la adecuada asignación de recursos y la determinación del plan a seguir en base a los objetivos de corto plazo son claves. Con el fin de garantizar el éxito del proceso de implementación, se considera 04 tipos de recursos: (a) financieros, (b) humanos, (c) físicos y (d) tecnológicos.

Tabla 51

Matriz de Objetivos a Corto Plazo

<p>OLP1: A 2022, Incrementar la inclusión financiera a través del uso financiero al 50% , el cual al 31.12.2016 según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para el departamento de Piura es 36.48%</p>	<p>OCP 1: Al año 2018, rentabilizar las colocaciones en el segmento micro empresa, a través de la implementación de 10 oficinas informativas al año en la sierra de Ayabaca, Huancabamba, Canchaque y Morropón.</p>
<p>OLP2: A 2022, Incrementar los ingresos financieros derivados de los créditos directos de la Región Piura a S/. 450,127, al 30.06.2017 los ingresos financieros han sido de S/. 360,101, lo que representa un incremento del 25%.</p>	<p>OCP 2: incrementar la rentabilidad de la cartera de créditos del sector microempesa con un nuevo producto financiero por cada año 2018-2022, para clientes de la zona Sierra de la región Piura, con TEA superior al 35%, OCP 3: Disminuir el costo operativo de las agencias de las instituciones Microfinancieras de la región Piura, en 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020, 4% para el año 2021 y 5% para el año 2022 OCP 4: Desarrollar un producto de ahorro y un producto de créditos del 2018-2022, para las personas que actualmente no tienen acceso al sistema financiero, en especial en las zonas rurales de la Región Piura.</p>
<p>OLP3: A 2022, Incrementar la participación porcentual del ROE de la Región Piura a 2.5%, al 30.06.2017 el porcentaje de participación es de 1.62%.</p>	<p>OCP 5: Incrementar la Tasa de Costo Efectivo Anual del segmento Micro y pequeña empresa en 0.3% al año 2018, a 0.5% al año 2019 y 2020, y en 0.75% para el año 2021 y 2022. OCP 6: Incrementar la participación de las colocaciones del segmento Microempresa en 2% para el año 2018, 2.5% para el año 2019, 3.0% para el año 2020 y 5% para el año 2021 y 2022 OCP 7: Disminuir la tasa de fuga de clientes del segmento Micro empresa en un 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020 y 2021 y 5% para el año 2022</p>
<p>OLP4: A 2022, Incrementar el número de cursos en dos por año 2018-2022 de Educación Financiera en la Región Piura a 12. Al 30.06.2017 el número de cursos que se dictan es de 3.</p>	<p>OCP 8: Disminuir las provisiones por incobrabilidad , en un 1.5% anual, entre los años 2018-2022, para generar una mayor rentabilidad de operaciones. OCP 09: Incrementar la productividad de los asesores de finanzas empresariales de créditos en un 3% cada año a partir del año 2017 al año 2022 OCP 10: Desarrollar operaciones por cajeros corresponsales y automáticos. Se debe lograr que el 10% de las operaciones se realice por estos canales para el año 2018 y 2019, 15% para el año 2020 y 2021 y 20% para el año 2022 para la región Piura.</p>
	<p>OCP 11: Seleccionar 06 de Asesores comerciales, que cuenten con la capacitación, la experiencia en el negocio de las micro finanzas y mantengan óptimos indicadores de gestión de cartera, para que desarrollen capacitaciones en los temas de productos financieros crediticios, responsabilidad financiera y ahorros, dirigida a los clientes del sector Micro y pequeña empresa para la Región Piura. OCP 12: Desarrollar 02 capacitaciones al año para los estudiantes del 4to y 5to año de educación secundaria de colegios públicos y privados de la región Piura, en temas relacionados al manejo de finanzas personales.</p>

Recursos financieros. El SMFRP, obtendrá el financiamiento principalmente de tres fuentes: (a) Operaciones de captación de fondeo de depósitos de público, (b) Operación de fondeo de terceros y (c) aportes de capital de accionistas.

Con respecto a la captación de fondeo del público en general, estos provendrán principalmente de los depósitos de ahorro, plazo fijo entre otros, asimismo la operación de fondeo de terceros, está dado por los fuendes de adeudos nacionales o internacionales.

Los aportes de capital de accionistas provendrán de la capitalización de las utilidades de los próximos 5 años, además de aportes de capital en efectivo de los socios.

Recursos humanos. El sector microfinanciero el recursos humano es un factor muy importante, ya que se necesita contar con personal especializado en la tecnología crediticia, atención al cliente de estos sectores , bajo este contexto, el sector microfinanciero buscará retener el talento de su personal, brindando capacitaciones, ofrecer línea de carrera al personal, que disminuya el nivel de rotación de personal, asimismo con el fin de mejorar la cultura organización, establecer una adecuada asignación de funciones, que permita al personal aprovechar el máximo de su potencial del recurso humano que forman las organizaciones.

Recursos físicos. Principalmente, los recursos físicos se mejoraran en dos canales de atención, expansión de número de Agencias, oficinas especiales, oficinas informativas, agentes corresponsales y ATM, para que de esta forma el sector microfinanciero pueda incrementar la presencia en la región Piura. En base a estas expectativas se deberá realizar la evaluación de la apertura de nuevas sucursales de agencia y ATM, en los sectores que necesitan una mayor inclusión financiera, es decir aquellas zonas que están menos bancarizadas.

Recursos tecnológicos. De acuerdo a las estrategias y teniendo en cuenta las actividades de que se realizarían para llevar a cabo la expansión del sector Microfinanciero

Tabla 52

Matriz de Presentación de los Objetivos a Corto Plazo Sector Microfinanciero Región Piura

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo a Corto Plazo	Acciones e Iniciativas
OLP1: A 2022, Incrementar la inclusión financiera a través del uso financiero al 50%, el cual al 31.12.2016 según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para el departamento de Piura es 36.48%	OCP 1.1: Al año 2018, incrementar el número de oficinas informativas en especial en las zonas rurales donde no se tiene presencia, por lo menos implementar 10 oficinas al año, en la sierra de Ayabaca, Huancabamba y el bajo Piura	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar canales de atención alternativos, (agentes corresponsales, banca móvil, etc.). • Alianza con Banco de Nación para utilización de canales compartidos.
	OCP 1.2: Desarrollar un nuevo producto financiero al año, que se adecúe al perfil del cliente microempresario que no tiene acceso al sistema financiero tradicional de la zona Sierra de la región Piura, con TEA superior al 35%	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar productos financieros orientados al sector consumo, con tasas de interés competitivas. • Desarrollo de programas o proyectos orientados a la formación en nuevos oficios.
OLP2: A 2022, Incrementar los ingresos financieros derivados de los créditos directos de la Región Piura a S/. 450,127, al 30.06.2017 los ingresos financieros han sido de S/. 360,101, lo que representa un incremento del 25%.	OCP 1.3: Disminuir el costo operativo de las agencias de las instituciones Microfinancieras de la región Piura, en 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020, 4% para el año 2021 y 5% para el año 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos de evaluación crediticia. • Alianza estratégica con proveedores disminuir costo. • Establecer política de ahorro para el personal (disminuir gasto luz, internet, agua, etc.)
	OCP 1.4: Desarrollar 01 producto de ahorro y 01 producto de créditos al año, para las personas que no tengan acceso al sistema financiero, en especial en las zonas rurales de la Región Piura	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de productos financieros especializados en el perfil de cliente rural, con políticas de crédito de mayor flexibilidad.
OLP3: A 2022, Incrementar la participación porcentual del ROE de la Región Piura a 2.5%, al 30.06.2017 el porcentaje de participación es de 1.62%.	OCP 5: Incrementar la Tasa de Costo Efectivo Anual del segmento Micro y pequeña empresa en 0.3% al año 2018, a 0.5% al año 2019 y 2020, y en 0.75% para el año 2021 y 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de clientes de las zonas rurales, con la colocación de productos financieros dirigidos fundamentalmente al segmento agrícola y pesquero. • Desarrollar
	OCP 6: Incrementar la participación del segmento Microempresa en 8% para el año 2018, 10% para el año 2019 y el año 2020 y 12% para el año 2021 y 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevos productos financieros orientadas al segmento Micro empresa. • Desarrollo de campañas de créditos por estacionalidad de productos. • Estandarización de evaluación de otorgamiento de créditos.
OLP4: A 2022, Incrementar el número de cursos en dos por año 2018-2022 de Educación Financiera en la Región Piura a 12. Al 30.06.2017 el número de cursos que se dictan es de 3.	OCP 7: Disminuir la tasa de fuga de clientes del segmento Micro empresa en un 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020 y 2021 y 5% para el año 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer una política de fidelización de clientes recurrentes, estableciendo incentivos orientados a la retención de los mismos. • Establecer líneas de productos que permita involucrar a nuestros clientes de ahorro y crédito.
	OCP 8: Disminuir las provisiones por incobrabilidad, en un 1.5% anual, entre los años 2018-2022	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar campañas de cobranza con beneficios de pago de interés. • Establecer provisiones voluntarias que actúen como una medida de mitigación de riesgo de crédito.
	OCP 09: Incrementar la productividad de los asesores de finanzas empresariales de créditos en un 10% cada año a partir del año 2017 al año 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política de incentivos orientadas a cubrir las expectativas de los colaboradores. • Política de seguimiento semanales de otorgamiento de créditos.
	OCP 10: Realizar operaciones por cajeros corresponsales y automáticos. Se debe lograr que el 10% de las operaciones se realice por estos canales para el año 2018 y 2019, 15% para el año 2020 y 2021 y 20% para el año 2022	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de marketing que motiven a los usuarios y clientes para que realicen las operaciones financieras a través de los canales de atención alternativos.
	OCP 11: Asesores comerciales, que cuenten con la capacitación, la experiencia en el negocio de las micro finanzas y mantengan óptimos indicadores de gestión de cartera, para que desarrollen 03 capacitaciones anuales en los temas de productos financieros crediticios, responsabilidad financiera y ahorros, dirigida a los clientes del sector Micro y pequeña empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de formación en aspectos relaciones en evaluación crediticia, habilidades directivas, riesgos operacionales, entre otros, para lo asesores de negocios de las Micro financieras de la región Piura.
	OCP 12: Establecer un plan de capacitación para los estudiantes del 4to y 5to año de educación secundaria en los principales colegios públicos y privados de la región Piura en temas relacionados al manejo de finanzas personales, capacitar a 500 alumnos al año.	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir campañas de capacitación en educación financiera en las instituciones educativas públicas de nivel secundario, universidades públicas e institutos superiores

Tomado de El proceso Estratégico un enfoque Gerencial., por D'Alessio (2016)

tales como la creación de nuevos productos, incremento de oficinas, ATM, se hace necesario la implementación de tecnologías de información integrados que permitan desarrollar las actividades de forma fluida y con rapidez, generando que el SMFRP se vuelvan más competitivos en la calidad de atención, asimismo buscar disminuir los costos operativos de las instituciones microfinancieras, del mismo modo se debe formar alianzas estratégicas con empresas especializadas en tecnologías de la comunicación y redes que permitan estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y aprovechar de manera más eficiente nuestros recursos.

Asimismo la implementación de las estrategias están basadas en la cantidad de recursos que son asignados. De acuerdo a lo establecido en la figura se puede determinar la matriz de los recursos asignados, esta matriz permite asignar los recursos que se necesitan para ejecutar la implementación de la estrategias. Según (D'alessio 2015. p475), indico cada OCP, debe contar con recursos que específicamente se le asignaran, estos pueden definirse tomando en consideración las 7M”, estas son las siguientes:

Materiales, mano de obra, maquinarias. métodos, medio ambiente, mentalidad, moneda, estos deben ser asignados a cada OCP, para conseguir el objetivo tarazado. En la Tabla 54, se puede visualizar la matriz de recursos asignados para el Sector Microfinanciero de la Región Piura.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015, p. 471), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos. Estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener toda organización; es decir con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral.

Las Políticas aplicables a cada estrategia serán:

E1: Creación nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado.

- Impulsar la diversificación de productos en nuevos mercados.
- Promover la creación nuevos productos.
- Impulsar la diversificación de productos en nuevos mercados.
- Promover la creación nuevos productos.

E2. Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos

- Impulsar mayores canales de atención en zona de penetración.
- Capacitar al personal capacitado para atender necesidades de clientes no bancarizados.
- Gestionar el desarrollo de nuevos productos y servicios por internet banking.
- Fomentar la implementación de tecnología crediticia para mejora de atención a clientes.

Tabla 53

Matriz Recursos del Sector Microfinanciero de la Región Piura

Objetivo a Largo Plazo	Objetivo a Corto Plazo	Material	Mano Obra	Maq.	Metod	Med. Amb.	Ment.	Moned.
OLP1: A 2022, Incrementar la inclusión financiera a través del uso financiero al 50%, el cual al 31.12.2016 según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para el departamento de Piura es 36.48%	OCP 1: Al año 2018, incrementar el número de oficinas informativas en especial en las zonas rurales donde no se tiene presencia, por lo menos implementar 10 oficinas al año, en la sierra de Ayabaca, Huancabamba y el bajo Piura	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 2: Desarrollar un nuevo producto financiero al año, que se adecúe al perfil del cliente microempresario que no tiene acceso al sistema financiero tradicional de la zona Sierra de la región Piura, con TEA superior al 35%		X		X		X	X
	OCP 3: Disminuir el costo operativo de las agencias de las instituciones Microfinancieras de la región Piura, en 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020, 4% para el año 2021 y 5% para el año 2022	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 4: Desarrollar 01 producto de ahorro y 01 producto de créditos de manera anual, para las personas que no tengan acceso al sistema financiero, en especial en las zonas rurales de la Región Piura				X	X	X	X
OLP2: A 2022, Incrementar los ingresos financieros derivados de los créditos directos de la Región Piura a S/. 450,127, al 30.06.2017 los ingresos financieros han sido de S/. 360,101, lo que representa un incremento del 25%.	OCP 5: Incrementar la Tasa de Costo Efectivo Anual del segmento Micro y pequeña empresa en 0.3% al año 2018, a 0.5% al año 2019 y 2020, y en 0.75% para el año 2021 y 2022	X			X			X
	OCP 6: Incrementar la participación del segmento Microempresa en 8% para el año 2018, 10% para el año 2019 y el año 2020 y 12% para el año 2021 y 2022				X	X	X	X
	OCP 7: Disminuir la tasa de fuga de clientes del segmento Micro empresa en un 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020 y 2021 y 5% para el año 2022	X	X	X	X	X	X	X
OLP3: A 2022, Incrementar la participación porcentual del ROE de la Región Piura a 2.5%, al 30.06.2017 el porcentaje de participación es de 1.62%.	OCP 8: Disminuir las provisiones por incobrabilidad, en un 1.5% anual, entre los años 2018-2022	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 09: Incrementar la productividad de los asesores de finanzas empresariales de créditos en un 10% cada año a partir del año 2017 al año 2022	X	X	X	X	X	X	X
	OCP 10: Realizar operaciones por cajeros corresponsales y automáticos. Se debe lograr que el 10% de las operaciones se realice por estos canales para el año 2018 y 2019, 15% para el año 2020 y 2021 y 20% para el año 2022		X		X			X
OLP4: A 2022, Incrementar los cursos de Educación Financiera en la Región Piura a 12. Al 30.06.2017 el número de cursos que se dictan es de 3.	OCP 11: Asesores comerciales, que cuenten con la capacitación, la experiencia en el negocio de las micro finanzas y mantengan óptimos indicadores de gestión de cartera, para que desarrollen 03 capacitaciones anuales en los temas de productos financieros crediticios, responsabilidad financiera y ahorros, dirigida a los clientes del sector Micro y pequeña empresa.		X		X	X	X	X
	OCP 12 Establecer un plan de capacitación para los estudiantes del 4to y 5to año de educación secundaria en los principales colegios públicos y privados de la región Piura en temas relacionados al manejo de finanzas personales, capacitar a 500 alumnos al año.	X	X		X	X	X	X

E3. Tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo

- Establecer contratos con empresas especializadas para recuperación de cartera.
- Proponer la venta de cartera de alto riesgo.

E4. Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.

- Promover cronogramas de educación Financiera de manera semestral.
- Establecer convenios con instituciones especializadas para capacitaciones de negocios a clientes.

E5. Alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector microfinanciero

- Promover alianzas con ONGs para capacitación a clientes.
- Implementar proyectos especializados con asesoría permanente.

E6: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes atreves de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.

- Capacitar permanentemente al personal del SMFRP.
- Incrementar el volumen de colocaciones por campañas.
- Proponer campañas de créditos exclusivas por cada sector económico.

7.4. Estructura Organizacional de Sector Microfinanciero Región Piura

Esta estructura ayudará a la organización a poder implementar las estrategias a través de las políticas formuladas. Es necesario evaluar si la estructura actual del sector es la adecuada para implementar las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar las organizaciones del sector para una exitosa implementación de las estrategias, según

D'Alessio (2015). En el caso del SMFRP está compuesta por 04 tipos de instituciones financieras de las cuales se han evaluado sus estructuras organizativas y se ha establecido que se pueden mantener como se encuentran a la fecha, según lo evaluado son los procesos los que se deben ajustar a las necesidades del mercado.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2015) manifestó que “la RS implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general” (D'Alessio, 2015, p.296). Ante esta situación el SMFRP vienen tomando diferentes acciones con la finalidad de no afectar el entorno ecológico, velando por la perpetuidad de la especie y el ecosistema. Cabe resaltar que la implementación de las políticas medioambientales y de responsabilidad social siempre está orientadas a tener un impacto mínimo en la comunidad y medio ambiente como se viene realizando en nuestra región.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El SMFRP, ha venido desarrollando con el transcurso de los años talento humano especializado para las diferentes entidades microfinancieras como cajas municipales, cajas rurales, financieras y Edpymes. En la actualidad los especialistas en las microfinanzas son realmente escasos, lo que significa que las entidades del sistema financiero se deb enfocan y darle la real importancia a la adecuada gestión de su personal, a través del entrenamiento continuo, asegurando una buena parte de las adecuadas condiciones para su buen desempeño laboral, la motivación en este tipo de empresas, es primordial, por las mismas actividades que se realizan, la mayoría tiene que ver con el trato al cliente externo.

7.7. Gestión del Cambio

Es probable el rechazo al plan estratégico por parte de la mayoría de las instituciones del sector micro financiero de nuestra región de Piura, considerando que no existe un plan

estratégico unificado y elaborado directamente por ellos. Para esto es importante implementar y desarrollar un plan de comunicación y capacitación constante en el personal señalando que es la mejor manera para impulsar el crecimiento para tener una gestión de cambio adecuada y que cumpla con niveles de estándares exigidos.

7.8. Conclusiones

Se han establecido cuatro (04) OLP para la implementación de las estrategias, asimismo se han establecido 12 OCP, los cuales se encuentran alineados a los cuatro OLP, con lo cual se asegura el cumplimiento de la visión. Para el cumplimiento de los OCP se requiere asignar recursos financieros, tecnológicos, y humanos, siendo este último recurso más importante, ya que de éste va a depender el cumplimiento de los objetivos de la organización. Una política importante, debe estar enfocada hacia el enfoque a incrementar la captación de clientes del sector micro empresa, de tal forma que permita tanto diversificar la cartera de clientes, como también mejorar la rentabilidad.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la tercera etapa del proceso estratégico que, aunque ubicada en tercer lugar, se debe dar durante todo el proceso ya que es el proceso que retroalimenta cada uno de los pasos del proceso estratégico en un entorno cambiante y dinámico (D'Alessio, 2015, p. 561). La evaluación estratégica permite determinar tanto los objetivos e indicadores que persiguen la estrategia empresarial, además de alinear elementos que han definido la misión, visión y/o objetivos de largo plazo. Además, permite iniciar un proceso de retroalimentación permanente para controlar el nivel de ejecución de los objetivos de corto plazo propuestos para el sector Microfinanciero de la Región Piura, a través del Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*), se espera que éstos elementos estén correctamente alineados, con la finalidad de permitir que se alcancen los objetivos que espera el sector.

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) sugieren cuatro perspectivas o enfoques típicos a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva del cliente, (3) perspectiva interna, y (4) aprendizaje de la organización. Para gestionar el control se usará la herramienta Tablero de Control Balanceado en la cual se evalúan cuatro perspectivas: Aprendizaje interno, Procesos, Clientes y Financiera (D'Alessio, 2015, p. 581) las cuales se evalúan a continuación.

8.1.1 Aprendizaje interno

Respecto a la perspectiva de Aprendizaje Interno, en la Tabla 55 se detalla la evaluación realizada para obtener indicadores.

8.1.2 Procesos

Respecto a la perspectiva de Procesos, en la Tabla 56 se detalla la evaluación realizada para obtener indicadores.

8.1.3 Clientes

Respecto a la perspectiva de Clientes, en la Tabla 57 se detalla la evaluación realizada para obtener indicadores.

8.1.4 Financiera

Respecto a la perspectiva Financiera, en la Tabla 55 se detalla la evaluación realizada para obtener los indicadores.

Tabla 54

Indicadores de Procesos Internos del Sector Microfinanciero de la Región Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP.1	Al año 2018, incrementar el número de oficinas informativas en especial en las zonas rurales donde no se tiene presencia, por lo menos implementar 10 oficinas al año, en la sierra de Ayabaca, Huancabamba y el bajo Piura	Número de oficinas informativas en la zona del Bajo Piura.	Oficinas Informativas	Recursos Humanos, Planta, Equipo y Tecnología	Procesos Internos
OCP.2	Desarrollar un nuevo producto financiero al año, que se adecúe al perfil del cliente microempresario que no tiene acceso al sistema financiero tradicional de la zona Sierra de la región Piura, con TEA superior al 35%	Número de Productos financieros dirigidos al segmento Micro empresa	Número	Software de programación de personal, Personal Calificado para evaluación crediticia.	Procesos Internos
OCP.10	Desarrollar operaciones por cajeros corresponsales y automáticos. Se debe lograr que el 10% de las operaciones se realice por estos canales para el año 2018 y 2019, 15% para el año 2020 y 2021 y 20% para el año 2022	Número de operaciones que se realizan en canales alternativos de atención al cliente.	Unidades	Software de programación, Equipos, Personal calificado.	Procesos Internos

Tabla 55

Indicadores de Aprendizaje del Sector Microfinanciero de la Región Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP.09	Incrementar la productividad de los asesores de finanzas empresariales de créditos en un 10% cada año a partir del año 2017 al año 2022	Productividad por Asesor de finanzas empresariales	Porcentaje	Recursos Humanos	Aprendizaje
OCP.11	Seleccionar a un grupo de Asesores comerciales, que cuenten con la capacitación, la experiencia en el negocio de las micro finanzas y mantengan óptimos indicadores de gestión de cartera, para que desarrollen capacitaciones en los temas de productos financieros crediticios, responsabilidad financiera y ahorros, dirigida a los clientes del sector Micro y pequeña empresa.	N° de asesores capacitados, que manejen óptimos indicadores de gestión de carteras.	Número de capacitaciones	Recurso humano, Espacio físico, equipos.	Aprendizaje

Tabla 56

Indicadores de Clientes del Sector Microfinanciero de la Región Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP.4	Desarrollar 01 producto de ahorro y 01 producto de créditos de manera anual, para las personas que no tengan acceso al sistema financiero, en especial en las zonas rurales de la Región Piura.	Número de productos de ahorro y créditos.	Unidades	Plataformas virtual, Recursos Humanos.	Cliente
OCP.12	Establecer un plan de capacitación para los estudiantes del 4to y 5to año de educación secundaria en los principales colegios públicos y privados de la región Piura en temas relacionados al manejo de finanzas personales	Número de alumnos capacitados en educación financiera	Unidades	Personal calificado, equipos, infraestructura	Clientes

Tabla 57

Indicadores de Finanzas para Sector Microfinanciero de la Región Piura

OCP	Objetivo a corto plazo	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Recursos	Perspectiva
OCP.03	Disminuir el costo operativo de las agencias de las instituciones SMFRP, en 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020, 4% para el año 2021 y 5% para el año 2022.	Costo operativo de las agencias y oficinas del sistema SMFRP	Porcentaje	Recursos Humanos, equipamiento.	Financiera
OCP.05	Incrementar la Tasa de Costo Efectivo Anual del segmento Micro y pequeña empresa en 0.3% al año 2018, a 0.5% al año 2019 y 2020, y en 0.75% para el año 2021 y 2022.	Tasa de Costo Efectivo Anual-TCEA	Porcentaje	Gerentes, Asesores de créditos.	Financiera
OCP.06	Incrementar la participación del segmento Microempresa en 8% para el año 2018, 10% para el año 2019 y el año 2020 y 12% para el año 2021 y 2022	Participación porcentual del segmento Microempresa entre el total de colocaciones de la empresa del sistema financiero.	Porcentaje	Gerentes, recursos humanos, recursos físicos, equipamiento.	Financiera
OCP.07	Disminuir la tasa de fuga de clientes del segmento Micro empresa en un 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020 y 2021 y 5% para el año 2022	Número de clientes del segmento microempresa, que se encuentran en calificación en la central de riesgo, con 100% normal, y dejaron de trabajar con la microfinanciera	Unidades	Gerentes, recursos humanos, recursos físicos, equipamiento.	Financiera
OCP.08	Disminuir las provisiones por incobrabilidad, en un 1.5% anual, entre los años 2018-2022	Provisiones por incobrabilidad de la institución microfinanciera de la región Piura.	Porcentaje	Personal de recuperaciones, Unidades de transporte, equipamiento.	Financiera

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero Balanceado de control fue planteado por Kaplan y Norton (2001) como una herramienta en forma de mando integral con la cual se puede tener una visión holística de la empresa o sector el cual requiere de un control estratégico respecto a sus objetivos bajo una perspectiva financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento interno. Esta herramienta brinda la información para poder tomar acciones correctivas en caso los resultados obtenidos no concuerden con los planteados.

8.4 Conclusiones

se puede concluir que el modelo Balanced Scorecard (BSC), puede ayudar conseguir una mejor planificación de los procesos en las cuatro perspectivas de generación de valor, sin embargo, resulta de vital importancia, que se consiga entender y comunicar correctamente la estrategia que se pretenda implementar, la cual adecuadamente gestionada, ayuda a conseguir una visión sostenida en el largo plazo, el proceso de toma de decisiones gerenciales deben enfocarse en un interés constante de que las estrategias implementadas sean aceptadas, desarrolladas e implementadas por el recurso principal de toda organización, nos referimos al recurso humano (intangibles), que es la base sobre la cual se desarrolla el modelo BSC, es el personal, quien mejora los procesos, los procesos de calidad, que son demandados por los clientes, quienes a su vez, son los que retribuyen el uso o consumo de la producción, se genera entonces una interdependencia entre estos cuatro elementos, es importante que las organizaciones entiendan que este método genera una ventaja competitiva que tiene un efecto directo en los resultados económicos, va a depender de quienes dirijan la organización, el tomar decisiones enfocadas en la implementación y desarrollo de éste modelo, el cual bien dirigido, va a conseguir que se alcancen los objetivos en el largo plazo.

Los objetivos a corto plazo que requieran un avance anual, también pueden ser gestionados por el tablero balanceado de control, donde se plantean las metas anuales para

Tabla 58

Tablero Balanceado de Control del Sector Microfinanciero en la Región Piura

Perspectiva	OCF	Acciones / Iniciativas	Responsable	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Actu al 2017	2018	2019	2020	2021	2022	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros
Procesos internos	OCF01	Al año 2018, incrementar el número de oficinas informativas en las zonas rurales por lo menos implementar 10 oficinas al año, en la sierra de Ayabaca, Huancabamba y el bajo Piura	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero de la Región Piura, Superintendencia de Banca y Seguros, Municipalidad de Piura.	Número de oficinas informativas en la zona del Bajo Piura van a participar en el proceso de inclusión financiera.	Número de oficinas	54	64	74	84	94	104	Encargados de Agencia, asesores de finanzas empresariales.	Locales, equipos de cómputo, impresoras, muebles.	Sistemas de operación, módems de internet, wifi	Capital de las empresas, financiamiento con terceros.
Procesos internos	OCF02	Desarrollar un nuevo producto financiero al año, que se adecúe al perfil del cliente microempresario que no tiene acceso al sistema financiero tradicional de la zona Sierra de la región Piura, con TEA superior al 35%.	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero de la Región Piura.	Número de Productos financieros dirigidos al segmento Micro empresa	Productos financieros	10	11	12	13	14	15	Encargados de Agencia, área de marketing.	Espacio físico, volantes publicitarios.	Software de evaluación de créditos.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Procesos Internos	OCF10	Desarrollar operaciones por cajeros corresponsales y automáticos. Se debe lograr que el 10% de las operaciones se realice por estos canales para el año 2018 y 2019, 15% para el año 2020 y 2021 y 20% para el año 2022	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero de la Región Piura, encargados de las áreas de canales electrónicos.	Número de operaciones que se realizan en canales alternativos de atención al cliente.	Porcentaje de Operaciones en Agentes Corresponsales y de Cajeros Automáticos.	10%	10%	15%	15%	20%	20%	Encargados de Agencia área de marketing	Equipos Canales Electrónicos	Software de Atención al cliente	Capital propio
Aprendizaje	OCF09	Incrementar la productividad de los asesores de finanzas empresariales de créditos en un 10% cada año a partir del año 2017 al año 2022	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero de la Región Piura, Administradores de agencia y jefes de créditos.	Número de créditos desembolsados promedio por asesor.	Número	15	17	19	21	23	25	Administradores de agencia, Jefes de créditos, coordinadores de agencia.	Unidades móviles (motocicletas), Equipos de cómputo.	Sistemas de información integrada, Software de evaluación crediticia y de riesgo.	Capital propio y financiamiento a través de terceros.
Aprendizaje	OCF11	Asesores comerciales, que cuenten con la capacitación, la experiencia en el negocio de las micro finanzas y mantengan óptimos indicadores de gestión de cartera, para que desarrollen 03 capacitaciones anuales en los temas de productos financieros crediticios, responsabilidad financiera y ahorros, dirigida a los clientes del sector Micro y pequeña empresa.	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero de la Región Piura, Administradores de agencia y jefes de créditos.	Nº de asesores capacitados, que manejen óptimos indicadores de gestión de carteras.	Número de Capacitaciones	03	06	09	12	15	18	Asesores de créditos empresariales y jefes de créditos.	Equipos de cómputo, multimedia.	Internet.	Capital propio.
Clientes	OCF04	Desarrollar 01 producto de ahorro y 01 producto de créditos de manera anual, para las personas que no tengan acceso al sistema financiero, en especial en las zonas rurales de la Región Piura	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero, Superintendencia de Banca y Seguros.	Número de productos de créditos y ahorros	Número.	4	6	8	10	12	14	Gerentes, Asesores de créditos, de ahorros empresariales y jefes de créditos.	Infraestructura, equipos, muebles y enseres.	Sistemas de información integrada, Software de evaluación crediticia y de riesgo	Capital propio.
Clientes	OCF12	Establecer un plan de capacitación para los estudiantes del 4to y 5to año de educación secundaria en los principales colegios públicos y privados de la región Piura en temas relacionados al manejo de finanzas personales, capacitar a 500 alumnos al año.	Gerentes de empresas del sector Microfinanciero, Superintendencia de Banca y Seguros.	Número de alumnos capacitados	Número	500	1000	1500	2000	2500	3000	Gerentes, Asesores de créditos, de ahorros empresariales.	Local para capacitaciones, y otros.	Internet.	Capital propio
Financiero	OCF03	Disminuir el costo operativo de las agencias de las instituciones Microfinancieras de la región Piura, en 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020, 4% para el año 2021 y 5% para el año 2022.	Gerentes y administradores de las agencias.	Costo Operativo de las empresas de sector Microfinanciero de la Región Piura.	Porcentaje	35%	33%	32%	31%	30%	30%	Gerentes, Asesores de créditos, de ahorros empresariales y jefes de créditos.	Ninguno.	Ninguno	Ninguno.
Financiero	OCF05	Incrementar la Tasa de Costo Efectivo Anual del segmento Micro y pequeña empresa en 0.3% al año 2018, a 0.5% al año 2019 y 2020, y en 0.75% para el año 2021 y 2022	Gerentes de créditos y gerentes de ahorros	Tasa de Costo Efectivo	Porcentaje	0.3%	0.3%	0.5%	0.5%	0.75%	0.75%	Administradores de Agencia, Asesores de finanzas empresariales	Ninguno	Software de sistemas de gestión de créditos.	Ninguno
Financiero	OCF06	Incrementar la participación del segmento Microempresa en 8% para el año 2018, 10% para el año 2019 y el año 2020 y 12% para el año 2021 y 2022	Gerente de créditos, gerente regional y administradores de Agencia.	Tasa de participación del producto Micro Empresa.	Porcentaje.	32%	40%	42%	42%	44%	44%	Administradores de Agencia, jefes de crédito, coordinadores de oficinas,	Ninguno.	Software de sistemas de gestión de créditos	Capital propio.
Financiero	OCF07	Disminuir la tasa de fuga de clientes del segmento Micro empresa en un 2% para el año 2018 y 2019, 3% para el año 2020 y 2021 y 5% para el año 2022	Administrador de Agencia, jefes de crédito y asesores de créditos.	Tasa de fuga de clientes del segmento Microempresa	Porcentaje	9%	7%	7%	6%	6%	5%	Administradores de Agencia Asesores de finanzas empresariales	Ninguno.	Software de sistemas de gestión de créditos	Ninguno.
Financiero	OCF08	Disminuir las provisiones por incobrabilidad, en un 1.5% anual, entre los años 2018-2022	Administrador de Agencia, jefes de crédito y asesores de créditos	Tasa de Provisiones por incobrabilidad de las Empresas del Sector Micro financiero de la Región Tumbes	Porcentaje	13.6%	12.1%	11.6%	10.1%	8.6%	7.1%	Administradores de Agencia, jefes de crédito, coordinadores de oficinas, Asesores de finanzas empresariales	Ninguno.	Utilización de Software automatizado de recuperaciones	Propio.

que puedan ser evaluadas. El logro de los objetivos a corto plazo involucra el uso de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, que deben identificarse para poder ejecutar de manera efectiva las actividades de cada objetivo a largo plazo.



Capítulo IX: Competitividad del Sector

9.1 Análisis Competitivo del Sector Microfinanciero de la Región Piura

Según el Ranking Mundial de Competitividad al año 2017 elaborado por el IMD Centro Mundial de Competitividad (IMD World Competitiveness Center, 2017), el Perú está ubicado en la posición número 55 del ranking global del Índice de Competitividad, habiendo descendido una posición respecto al año 2016, el mencionado ranking considera para su estudio 63 economías a nivel mundial.

Asimismo, se considera también el Reporte de Competitividad Global 2017 – 2018 elaborado por el World Economic Forum para el año 2017, el Perú se ubicaba posición 72, el estudio considera un total de 137 economías, en el estudio permite analizar cada economía teniendo en cuenta la evaluación de tres aspectos: los requerimientos básicos, eficiencia potencial y factores de innovación y satisfacción, cada uno, se subdivide además en 12 aspectos relevantes, los cuales son: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia de los mercados de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, disponibilidad tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación empresarial e innovación, observándose posiciones muy bajas en instituciones e innovación.

Según el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2017), el Índice de Competitividad Regional del Perú IRCP, en el 2016 Piura se ubicó en el décimo puesto entre las 28 regiones consideradas, siendo la generación de empleo uno de los factores del pilar empresas, uno de los puntajes más bajos del índice. Asimismo el Índice Regional de Competitividad INCORE (2017), donde se evalúan seis pilares de competitividad (económico, infraestructura, salud, laboral e instituciones). De acuerdo a este ranking la Región Piura se encuentra en el puesto número 13, el cual se mantenido con respecto al año 2016.

El pilar donde la Región Piura se encuentra en un mejor nivel es el económico el cual se encuentra en el puesto 10, la cual contempla dentro de su evolución producto bruto interno, PBI per cápita, gasto mensual por hogar entre otras variables. Asimismo en el pilar que la Región se encuentra con una puntuación mas baja es en infraestructura la cual se ubica en el puesto 19.

En el analisis realizado de los competidores del sector microfinanciero de la Región Piura podemos encontrar al sector de la banca multiple y a las empresas no supervisadas, tal como se explica en el punto 5.4.

D'Alessio (2015, p. 121) indico “ las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite

En la Tabla 59 se muestra los principales competidores del Sector Microfinanciero de la Región Piura.

Tabla 59

Competidores del Sector Microfinanciero en la Región Piura

Banca Múltiple	Entidades no Supervisadas
Banco de Crédito del Perú	ONG Microfinancieras
Banco Interbank	IDESI Región Piura
Banco BBVA	Inversiones la Cruz
Banco Scotiabank	Cooperativa de ahorro y crédito TUMAN
Banco Financiero	Cooperativa de Servicios especiales Piura NIKKEI
Banco Azteca	
Banco Interamericano de Finanzas	
Banco El comercio	
Banco de la Nación	

Nota: Tomado de “ Boletín estadístico: Entidades supervisadas y no supervisadas” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017. http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=16#

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector

Son diversas las ventajas competitivas que presenta el sector microfinanciero de la Región Piura, así se tiene:

Amplio conocimiento del Sector, habiéndose fundado la primera de las Cajas Municipales en la ciudad de Piura y siendo este tipo de entidades la que representa el sector microfinanciero. Se cuenta con una amplia red de agencias a nivel regional, siendo a marzo 2018, 150 agencias a nivel regional. Además de contar con otros medios de atención como son ATM, cajeros corresponsales, oficinas informativas y especiales en las zonas más alejadas de la Región. Cuenta con un buen posicionamiento en el mercado regional, estas entidades son reconocidas por el cliente como especialistas en atención a los sectores menos atendidos por la banca múltiple, cuentan con ingresos financieros y un adecuado control de riesgo de crédito.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres del Sistema Microfinanciero de la Región Piura

La agrupación de las empresas permite contar con mayores herramientas para el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Porter (1997). Indica “ Un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica, un cúmulo puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional. Los cúmulos adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines, citado por D’Alessio (2015)

En el sector microfinanciero de la Región Piura se pueden formar clúster para lograr un mayor crecimiento en las colocaciones, así como reducir sus costos de operaciones, buscar posicionarse en el mercado de la región brindando mejores productos de la competencia las cuales cuentan con mayor capacidad respaldo patrimonial.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clúster

En la Tabla 60 se muestran los clústeres que se han identificado en el Sector Microfinanciero de la Región Piura. De acuerdo a estas razones se han establecido los siguientes clústeres.

Tabla 60

Posibles Clúster Generados para Sector Microfinanciero Región Piura

Detalle	Razón	Participantes
Clúster de Inclusión Financiera	Estratégica	Superintendencia Banca, Seguros y AFPs, Sector Microfinanciero de la Región Piura, Gobierno Regional.
Clúster de Capacitación Y Consultoría para los Micro y Pequeños Empresarios de la Región Piura	Estratégica	Sector Microfinanciero de la Región Piura
Clúster de Formalización de Micro y Pequeña Empresa	Estratégica	Superintendencia de Administración Tributaria, Municipales, Gobierno Regional, Asociaciones de Comerciantes
Clúster de Innovación Financiera	Estratégica	Empresas de tecnología, Sector Microfinanciero de la Región Piura

9.5 Conclusiones

La aplicación de cláster nos permite aprovechar la capacidad de todas las empresas del sector microfinanciero, otorgándole mayores ventajas para competir con el sector bancario de la región Piura, con estos cláster se busca que estas instituciones cuenten con herramientas que permitan ingresar a los sectores menos bancarizados, los que le permitiría contar con mayores ingresos y reducción de costos. A pesar de eso los cláster en la Región aun no cuentan con mayor difusión.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Posterior a haber identificado y desarrollado todos los procesos del Planeamiento estratégico, se realiza un análisis integral de todas las principales etapas de este proceso, en el Plan estratégico integral del sector microfinanciero de la Región Piura (ver Tabla 61).

10.2. Conclusiones Finales

- Para el desarrollo del SMRP, es indispensable la creación de nuevos productos financieros que se dirijan principalmente al segmento micro y pequeña empresa, en el segmento rural, además de impulsar la diversificación de productos en nuevos mercados, se debe promover la creación nuevos productos, acorde a las necesidades de los clientes, además de impulsar la diversificación de productos en nuevos mercados.
- Los Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos, fomentan la inclusión financiera, en primer lugar, para los clientes del sector rural que no tienen acceso al sistema bancario tradicional, para ello se debe impulsar mayores canales de atención, capacitar al personal para atender necesidades de clientes no bancarizados, gestionar el desarrollo de nuevos productos y servicios por internet banking, fomentar la implementación de tecnología crediticia para mejora de atención a clientes.
- La tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo, va a permitir que se tenga una gestión más eficiente de la recuperación de la cartera pesada de las empresas del SMFRP, para ello de debe establecer contratos con empresas especializadas para recuperación de cartera, proponer la venta de cartera de alto riesgo a empresas especializadas.
- Es importante el desarrollar los programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región, que permitan la fidelización e incremento

del volumen de colocaciones y ahorros, además de reforzar los conocimientos sobre aspectos financieros que permitan tomar mejores decisiones, para ello se debe establecer convenios con instituciones especializadas para capacitaciones de negocios a clientes.

- La diversificación de portafolio de las empresas del SMFRP, permite aprovechar el recurso humano especializado, además de permitir retener y captar nuevos clientes a través de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente, para ello es fundamental el capacitar permanentemente al personal del SMFRP, se debe además de ello proponer campañas de créditos exclusivas por cada sector económico, es decir productos específicos por tipo de negocio y actividad comercial.

10.3. Recomendaciones Finales

Para cumplir el planeamiento estratégico establecido para el sector, se plantea las siguientes recomendaciones.

1. Los gerentes financieros de las empresas del SMFRP, deben enfocar esfuerzos en la implementación de herramientas de gestión de créditos que sean compatibles con los canales tecnológicos actuales, la utilización de smartphones que permitan la generación de propuestas de créditos, lo cual va a tener un efecto en la atención de una forma más rápida y eficiente.
2. Las actuales condiciones económicas de nuestro país son propicias para el desarrollo de las microfinancieras, las cuales deben enfocar sus esfuerzos, en implementar productos financieros acordes a las nuevas necesidades del mercado, teniendo en consideración que el perfil actual del microempresario, está enfocado en obtener un producto rápido y flexible.

Se debe crear condiciones que faciliten el acceso de los nuevos clientes, aprovechando así un segmento representativo que favorece el desarrollo de la empresa del sector microfinanciero de la región Piura. Además de ello, las microfinancieras, deben buscar el financiamiento mediante fuentes de fondeo que les resulten menos costosas, la emisión de bonos corporativos, podría ser entonces una alternativa positiva.

3. Las Microfinancieras de la región Piura, deben considerar la responsabilidad social empresarial, como un aspecto que debe ser considerado en sus respectivos planes de gestión empresarial, ello, con la finalidad de crear una imagen corporativa positiva tanto para sus clientes internos, como externos, lo cual va a redundar en sus beneficios económicos.
4. Las empresas del SMRP, deben poner especial interés en la implementación de nuevos productos financieros que se adecúen a las necesidades de los clientes de los diversos sectores económicos de la región, éstos deben guardar condiciones flexibles, de tal modo que permita el fácil acceso a los clientes externos, los sectores que se desarrollan en las zonas rurales, representan un potencial, debido a sus expectativas de crecimiento.
5. Los gerentes financieros, deben establecer políticas internas enfocadas en el desarrollo de actividades dirigidas a la responsabilidad social empresarial, ello, buscando que las empresas del SMFRP, tengan una imagen socialmente responsable ante la comunidad, ello le permitirá tener una mayor influencia entre los clientes y usuarios.
6. Los gerentes financieros de las empresas del SMFRP, deben establecer estrategias que busquen incrementar el volumen de colocaciones del tipo de crédito Microempresa con el soporte de software integrales de evaluación crediticia

acorde para cada tipo de negocio, en ese sentido, la utilización de plataformas tecnológicas, como las FINTECH, pueden resultar un canal estratégico para el desarrollo de los productos financieros.

7. Los gerentes de las empresas del SMFRP, deben establecer estrategias con la red de oficinas del banco de la nación, sobre todo en las zonas rurales de difícil acceso, de esta manera desarrollar nuevos productos financieros enfocados en el segmento rural, con tasas de interés activas que estén por encima del mercado, y generen una mayor rentabilidad.
8. La educación financiera, debe ser uno de los objetivos fundamentales en las actividades que desarrollan las empresas del SMF, ello representa en parte la gestión de la inclusión financiera.
9. Se debe fomentar la inclusión financiera, con el desarrollo de canales de atención y productos financieros, que sean competitivos, tasas de interés que sean atractivas, tanto para los clientes y usuarios de créditos y ahorros.
10. Se debe establecer políticas internas enfocadas al fortalecimiento del patrimonio de las empresas del SMRP, ello con la finalidad de generar un mayor interés por los inversionistas tanto nacionales y extranjeros.
11. Implementar el presente Plan Estratégico, teniendo en cuenta las actuales condiciones económicas de nuestro país, el fomento por parte del estado en la generación de empleo formal, los beneficios tributarios y el potencial mercado que representa el SMFRP, crea las condiciones propicias para el positivo desarrollo de las Instituciones Microfinancieras en la Región.

10.4. Futuro del Sector Microfinanciero de la Región Piura

D'Alessio (2015, pp. 669) indicó que: “después de haber concluido con un plan estratégico, es ideal presentar una foto del momento presente y la maqueta del futuro”. De esta manera un tomador de decisiones verá una oportunidad y se lanzará con valentía. En función a la situación actual y escenario futuro deseado para las empresas del SMFRP los criterios a utilizar se consideran en función los criterios planteados por Wootton y Horne (2001) referenciados por D'Alessio (2015), en el cual determinó criterios con respecto a competitividad del sector y los riesgos del mismo.

Con respecto a la competitividad, se resalta que la región Piura constituye un mercado atractivo para el desarrollo del sector microfinanciero, ello como efecto del potencial económico y de recursos naturales que tiene la región Piura, el sector agrícola, pesquero, comercio y turismo, representan una atractiva oportunidad que debe ser aprovechada por éste tipo de empresas, la escasa penetración en nuevos mercados rurales, la mano de obra calificada, lo cual es representada por las diversas instituciones de educación superior que se desarrollan en la región. Los canales electrónicos representen un novedoso y eficiente medio para el desarrollo de las operaciones crediticias, cada vez vienen siendo más confiables y demandados por los clientes de las diversas microfinancieras, ayudan también al fomento de la inclusión financiera, sin embargo, su uso debe ser mejor promocionado por las áreas de marketing de cada institución. Se debe fomentar además las alianzas estratégicas con organismos e instituciones públicas para el desarrollo de sus canales de atención, que permitan una mayor penetración en los mercados rurales que tienen un gran potencial de crecimiento.

El sector de la banca tradicional, se convierte en un potencial competidor de las empresas del SMFRP, la diversidad y cobertura de sus canales de atención, además de los productos financieros que se adecúan a las nuevas necesidades crediticias, permiten un mayor nivel de colocación, lo que en el mediano plazo podría afectar la cartera de créditos de las

microfinancieras, por ello, éstas, deben enfocar esfuerzos en generar estrategias que mitiguen éste riesgo, implementando productos y servicios acordes a las nuevas necesidad de éste mercado altamente potencial.



Tabla 61

Plan Estratégico Integral del Sector Microfinanciero de la Región Piura

Brindar soluciones financieras confiables, eficientes y de calidad, impulsando el crecimiento de todos los sectores productivos para los microempresarios de la región Piura; contando para ello con un equipo humano comprometido y orientado hacia la excelencia en la calidad del servicio, contribuyendo con ello al desarrollo económico y social de Piura	Visión: Para el año 2022, el sector Microfinanciero de la región Piura generará los más altos rendimientos financieros a nivel nacional, con productos y servicios competitivos y de calidad, fomentando una mayor inclusión financiera y sentido de responsabilidad social.					Valores	
	Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	Principios Cardinales	
	Incremento Ingresos Financieros	Al 2022, Incrementar la inclusión financiera a través del uso financiero al 50%, el cual al 31.12.2016 según reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para el departamento de Piura es 36.48%	A 2022, Incrementar los ingresos financieros provenientes de interés por créditos directos de la Región Piura a S/ 450,127, al 30.06.2017. Según reporte de la SBS los ingresos financieros han sido de S/ 360,101, lo que representa un incremento del 25%.	A 2022, Incrementar la participación porcentual el ROE de la Región Piura a 2.5%. Según reporte de la SBS al 30.06.2017 el porcentaje de participación es de 1.62%.	A 2022, Incrementar los cursos de Educación Financiera en la Región Piura a 12. Al 30.06.2017 el número de cursos que se dictan es de 3.	Influencia de terceras partes	1. Creatividad. Crear nuevas estrategias que soporten y ayuden al crecimiento de los negocios haciéndolos más productivos y rentables.
	Incremento de ROE					Lazos pasados y presentes	
	Incremento de Intermediación Financiera en Región Piura					Contrabalance de los intereses	
	Aumento de programas de Educación Financiera					Conservación de los enemigos	
	Estrategias					Políticas	
	FO1: Creación nuevos productos enfocados en el segmento micro y pequeña empresa de tipo comercio, pesca, agrícola y consumo, acorde con las necesidades del mercado rural	X	X	X		Mejora de los procesos de atención utilizando nuevas tecnologías, que permita atención rápida y personalizada el cliente final,	2. Equidad. Se generarán acciones de igualdad con todos los clientes y colaboradores, las cuales se ven reflejadas en las acciones diarias.
	FO2: Canales de atención del tipo ATM, Agentes corresponsales, Banca por internet, al alcance del cliente y con menores costos	X		X		Eficiencia en el desarrollo actividades principales del negocio.	3. Transparencia. Se hará que las acciones y operaciones sean realizadas con total transparencia y respeto, logrando la satisfacción de los usuarios.
	D07: Tercerización con empresas especializadas en recuperación de la Cartera de Alto Riesgo	X				Programas de capacitación a clientes recurrentes así como a posibles prospectos de clientes.	
DO9: Implementar programas de educación financiera a los clientes y usuarios de ahorro y créditos de la región que permitan su fidelización e incremento del volumen de colocaciones y ahorros.	X	X	X		Alianzas Estratégicas que permitan alcanzar ventajas competitivas, generando nuevas oportunidades de negocio.	4. Compromiso. A través de las acciones se garantizará que todos los emprendedores de la región sean considerados como uno de los principales pilares del sistema financiero, contribuyendo al desarrollo de la región.	
FA5: Alianzas con ONGs que brinden asesoramiento para la implementación de proyectos verdes en la Región con la participación de sector microfinanciero		X	X		Aumento de participación de mercado, teniendo personal especializado que permita un desarrollo sostenible.		
DA3: Diversificación de portafolio, aprovechando los RR.HH. especializado, conocimiento de mercado, que permita retener y captar nuevos clientes a través de nuevos productos acorde a cada necesidad y realidad de cliente.	X	X				Transparencia de información, servicios de calidad, orientados al desarrollo sostenible en el largo plazo.	
Tablero de Control					Tablero de Control	Código de Ética	
1. Perspectiva Financiera	OCP 1	OCP 5	OCP 1	OCP 5	1. Perspectiva Financiera	1. Responsabilidad	
2. Perspectiva del cliente	OCP2	OCP6	OCP2	OCP6	2. Perspectiva del cliente	2. Derechos Humanos, Laborables, Ambientales	
3. Perspectiva Interna	OCP3	OCP7	OCP3	OCP7	3. Perspectiva Interna	3. Trabajo en Equipo	
4. Aprendizaje de la Organización	OCP5	OCP5	OCP5	OCP5	4. Aprendizaje de la Organización	4. Responsabilidad Social	

Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (2016). *Información del sector: Un amplio y novedoso menú para mesas internacionales*. Recuperado de <https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Aljovin C. (2017) . *Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social: Reducción de la pobreza y pobreza extrema prioridad del mindes*. Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/campanas/108-transparencia/noticias/2315-reduccion-de-la-pobreza-y-pobreza-extrema-prioridad-del-midis>
- Apoyo & Asociados (2016). *Clasificación Indicativa Caja Rural de Ahorro y Crédito Raiz*. Recuperado de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/03/CRAC-Raiz-dic-16.pdf>.
- Apoyo & Asociados (2016). *Informe anual Crediscotia Financiera*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2017/03/CrediScotia-Dic-16.pdf>
- Asociación de Banca [ASBANC]. (2015). *Balance de la banca peruana 2015*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20N%C2%B0180%20-%20Balance%20de%20la%20Banca%202015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de Estabilidad Financiera mayo de 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2017.pdf>
- Banco Mundial (2017). *Inclusión Financiera. La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- Banco Mundial (2017). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Bernal (2016). *Arellano Márketing: Las mypes son un mercado potencial y requiere*

productos novedosos. Revista Gana Más. Recuperado de

<http://revistaganamas.com.pe/arellano-marketing-las-mypes-representan-un-mercado-potencial-para-ofrecerles-productos-novedosos/>

Carrasco. H. (2017,04 de abril). El niño costero: Perdidas para el agro y la ganadería superan

los S/ 2,100 millones. *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/nino-costero-](https://gestion.pe/economia/nino-costero-perdidas-agro-ganaderia-superan-s-2-100-millones-132388)

[perdidas-agro-ganaderia-superan-s-2-100-millones-132388](https://gestion.pe/economia/nino-costero-perdidas-agro-ganaderia-superan-s-2-100-millones-132388)

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Centrum Católica].

(2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (5a ed.). Lima, Perú: Autor.

CENTRUM Católica (2017) Ranking de Competitividad Mundial 2016: resultados del Ranking Competitividad para Perú, por Factor/Subfactor Recuperado de

http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf

Class & Asociados (2017). *Información Estratégica*. Recupero de

http://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Memoria_Anual/MEMORIA%202016.pdf

Class & Asociados (2016). *Informe de Clasificación de Riesgo Caja Municipal de Ahorro y*

Crédito de Piura. Recuperado

https://www.cajapiura.pe/_files/PDFs/Conocenos/Riesgos/Class%26Asociados.pdf.

Como Perú deslumbro al mundo al reducir más del 50% de la pobreza en 10 años (2017, 09

de enero). *Word Economic Forum*. Recuperado de

[https://es.weforum.org/agenda/2017/01/como-peru-deslumbro-al-mundo-al-reducir-mas-](https://es.weforum.org/agenda/2017/01/como-peru-deslumbro-al-mundo-al-reducir-mas-de-50-de-la-pobreza-en-10-)

[de-50-de-la-pobreza-en-10-anos?utm_content=buffer1f86c&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer](https://es.weforum.org/agenda/2017/01/como-peru-deslumbro-al-mundo-al-reducir-mas-de-50-de-la-pobreza-en-10-anos?utm_content=buffer1f86c&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2017). *Principales*

resultados del I censo nacional de investigación y desarrollo 2016. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/presentacion_resultados_censo_id.pdf.

Corporation Financiera Internacional. (2012). *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social*. Recuperado de http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/55d37e804a5b586a908b9f8969adcc27/PS_Spanish_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES

CRAC Raiz (2017). *Memoria anual CRAC Raiz*. Recuperado de <http://raiz.com.pe/Content/pdfs/MEMORIA-2017.pdf>

D'Alessio, F. A. (2015). *El Proceso estratégico un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson Education.

Decreto Supremo N 031-2017-PCM Plan de Reconstrucción (2017). Diario Oficial El Peruano. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-plan-de-la-reconstruccion-al-decreto-supremo-n-091-2017-pcm-1564235-1>

Defensoría del Pueblo. (2015, 24 de noviembre). *¿Qué es un conflicto social?* [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/blog/que-es-un-conflicto-social/>

Dembiermont, C.; Drehmann, M., & Muksakunratana, S. (2013). *El verdadero endeudamiento del sector privado-una nueva base de datos de crédito total al sector privado financiero*. Recuperado de http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1303h_es.pdf

Diario Gestión. (2017, 22 junio). Más del 11% de los peruanos ahorran fuera del Sistema Financiero formal. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/11-peruanos-ahorran-fuera-sistema-financiero-formal-137824>

Edpyme Alternativa (2015). *Memoria Anual Edpyme Alaternativa*. Recuperado de http://www.alternativa.com.pe/sistema/capa_presentacion/archivos/pdfs/pdf_201706241

01149_1.pdf

En 15 días, el BBVA concretará compra de Confianza (2011, 03 de marzo). *Diario Gestión*.

Recuperado de <https://archivo.gestion.pe/noticia/721965/15-dias-fundacion-bbva-concreta-compra-confianza>

Gestión.pe (2015, 13 de mayo). *Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-globalizado-integracion-comercial-tlc-89801>

Goytizolo, M. (2017, 23 de setiembre). Se eliminarán más cicales, pero la producción de

cocaína sigue siendo muy alta. *Diario La República*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/politica/1101829-se-eliminanan-mas-cocales-pero-la-produccion-de-cocaina-sigue-siendo-muy-alta>

Hurtado, C. (2 de agosto de 2017). Conoce a la fintech que conecta a mypes con

inversionistas . *Diario El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/conoce-fintech-conecta-mypes-inversionistas-noticia-446971>

IMD World Competitiveness Center. (2017). *World competitiveness ranking 2017 versus*

2016. [Ránking Mundial de la Competitividad 2017 versus 2016]. Recuperado de

<http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>

IMD World Competitiveness Center. (2017). *World competitiveness ranking 2017 versus*

2016. [Ránking Mundial de la Competitividad 2017 versus 2016]. Recuperado de

<http://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática.[INEI]. (2014). *Producción y Empleo Informal*

en el Perú: Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007- 2012. Lima: Autor.

Informe de Global de Competitividad 2017-2018 (2017). Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Instituto Geográfico del Perú. (1989). *Atlas del Perú*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Principales indicadores*

Macroeconómicos. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). *Producto Bruto Interno por Sectores*

Periodo 2005-2016. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Producto Bruto Interno por*

Departamentos. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c). *Evolución de los indicadores de*

empleo e ingresos por departamento 2007-2016. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018a). *Comportamiento de la economía*

peruana en el Cuarto trimestre 2017. Recuperado de

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018b). *Comportamiento de la economía*

peruana en el Cuarto trimestre 2017. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *PERÚ: Estimaciones y proyecciones*

de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025 (Boletín

de Análisis Demográfico No. 37). Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Nota de Prensa del INEI. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Población del Perú totalizo en 31 millones 237 mil 385 habitantes*. Nota de Prensa del INEI. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/imprimir/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Informe Técnico: evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/libro.pdf

Instituto Peruano de Economía (2017). *Índice de Competitividad Regional*. Recuperado de

<https://es.scribd.com/document/349790284/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2017-IPE>

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015,03 de marzo). *Diario*

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16-000-millones-152494>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balance*

scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School.

La Asociación de Instituciones Financieras del Perú (2017). *Resumen Ejecutivo Sistema Microfinanciero Junio 2017*. Recuperado de:

http://asomifperu.com/web/descarga/estadistica/Resumen_Ejecutivo_II_Trim_2017.pdf

La década ganada en el Perú: en diez años redujo a la mitad la pobreza y duplicó el tamaño de su economía (2013, 27 de mayo). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/decada-ganada-peru-diez-anos-redujo-mitad-pobreza-duplico-tamano-economia-39365>

Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros – Ley N° 26702. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf

Machado. A. (2017, 18 de enero). *Los seis ejércitos más poderosos de América Latina*. *RT sepa más*. Recuperado de <https://actualidad.rt.com/actualidad/242836-ejercitos-poderosos-america-latina>

Management Business Consulting Service. (2009). *Perfil del cliente Créditos Pymes*.

Recuperado de <https://www.mbsperu.com/tienda/marketing-e-investigacion/estudios-multiclientes-realizados/perfil-del-cliente-creditos-pymes>

Mccormick. D. (2005) *El futuro de los clusters y las cadenas productivas*. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/html/1650/165013659005/>

Microrate (2016). *Clasificación Crediticia Crac Raíz*. Recuperado

http://www.microrate.com/uploads/ratings/crac_raz_saa/CRAC_RAIZ0616_FINAL_SP ANISH_CREDITICIO_sin_clave.pdf.

Ministerio de Ambiente. (2015, mayo 28). *MINAM firma convenio con ASBANC para la preservación del ambiente y uso sostenible de los recursos naturales renovables*.

Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/peruclimatico/2015/05/28/hoy-el-minam-firmo-convenio-con-asbanc-para-la-preservacion-ambiental-y-uso-sostenible-de-los-recursos-naturales-renovables/>

Ministerio de comercio Exterior y Turismo (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Economía y Finanzas (2017, 23 de agosto). *Moody's ratifica calificación soberana de Perú en A3*. Recuperado de

<http://suscripciones.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/03/Estudios-Economicos-3-7.pdf>.

Ministerio del Ambiente (2016). *IV Encuentro Internacional de Biotecnología, Investigación y Ciencias de la Información*. Desastres y Fenómenos Naturales en el Perú: Gestión y Prevención de Riesgos. Recuperado de http://inte.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2016/11/IV-BIBLO_Programa.pdf

Morales. J., & Tuesta. P. (1997). *Calificaciones de crédito y riesgo país*. Recuperado de <http://suscripciones.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/03/Estudios-Economicos-3-7.pdf>.

Organización de las Naciones Unidas. (20 de setiembre de 2017). ONU: Argentina pide negociar para restablecer la democracia en Venezuela . *El Nuevo Diario*. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/internacionales/440793-onu-argentina-pide-negociar-restablecer-democracia/>

Organización Internacional de Trabajo (2008). *Resolución V de Decimoctava Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo*. Recuperado de

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/stat/documents/meetingdocument/wcms_101551.pdf

Pantigoso, P. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*.

Recuperado de <http://docplayer.es/72834280-Los-retos-que-traen-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero.html>.

Pedraglio S. (2017, 07 de setiembre) Tres PNP asesinados: ¿Narcoterrorismo? *Diario Perú*

21. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/opina21-santiago-pedraglio/santiago-pedraglio-tres-pnp-asesinados-narcoterrorismo-374978>

Perú invierte más de S/ 5000 millones en Investigación y desarrollo. (2017,12 de marzo).

Andina, Agencia de Noticias. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=657641>

Pilares, A. (2016,08 de setiembre). Índice de Progreso Social: ¿Cómo está el Perú? *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/peru/indice-progreso-social-peru-248271>

Porter, M.(1982). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF, México: Compañía editorial Continental S.A

Resolución SBS N° 14354-2009, Reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por Riesgo de Crédito. Recuperado de

www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/regul_sisfin_bfo_rep/2010/Reporte2-D.doc

Resolución SBS N° 2116-2009, Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional.

Recuperado de <http://www.sedis.org.pe/intranet/wp-content/uploads/2016/08/Resolucion-2116-2009.pdf>

Resolución SBS N° 6328-2009, Reglamento para la Gestión del Riesgo de mercado.

Recuperado de

https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/Basilea%20II/02_articulo_02.pdf

Romero, Z (2017). *El impacto del Fenomeno del Niño en Piura 2017*. Heyfer International Perú. Recuperado de <http://www.heiferperu.org/index.php/es/noticias/item/128-el-impacto-del-fenomeno-de-el-nino-en-piura-en-el-2017/128-el-impacto-del-fenomeno-de-el-nino-en-piura-en-el-2017>.

Semana Económica (2017). *Nueva Ley de Cajas Municipales les permita competir en la Banca*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/microfinanzas/232064-sbs-la-nueva-ley-de-cajas-municipales-les-permitira-competir-con-la-banca/>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2017). *Mapa climático del Perú*. Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>

Sociedad Nacional de Industrias (2017). *Informe Global de Competitividad 2017-2018. Perú cae 5 posiciones en el Ranking Global de Competitividad del World Economic Forum*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/informeglobaldecompetitividad/index.html>

Superintendencia de Banca y Seguros (2016). *Perú: Indicadores de Inclusión Financiera, de Seguros y de Pensiones*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-0001-di2016.pdf>.

Superintendencia de Banca y Seguros (2017). *Clasificadoras de Riesgo*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/sistema-financiero/clasificadoras-de-riesgo>

Superintendencia de Banca y Seguros (2017). *Sistema Financiero*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). (2016). *Evolución de la inclusión financiera*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera/Evolucion>

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). (2017). *Evolución del Sistema Financiero peruano*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/SF-2103-ma2017.PDF>

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). Resolución SBS N° 11356-2008. Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pfrpv_normatividad/20160719_Res-11356-2008.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 a1). *Informaciones estadísticas de EDPYMES*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 b1). *Información estadística de Caja Municipales*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/sistema-financiero>).

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 c1). I Información del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Créditos. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 d1). *Información del Sistema de Empresas Financieras*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 e1). *Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/apha>

p/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 f1). *Estadísticas: Sistema financiero*. Recuperado de

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017 g1). *Saldo de colocaciones y Depósitos*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=18#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). *Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=49#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017b). *Carpeta de Cuadros Estadísticos: Sistema Financiero*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/apha>

[p/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017c). *Distribución de Oficinas por Zona Geográfica*. Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017d). *Series estadísticas*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso5_Descargar.aspx?cod=6&per=7&paso=5&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017e). *Participación de mercado en Departamento Piura del segmento Microfinanciero*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso5_Descargar.aspx?cod=6&per=7&paso=5&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). *Serie estadística:*

Evolución de Depósitos del Sector Microfinanciero Región Piura. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017g). *Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017g). *Evolución del índice de morosidad por tipo de Institución Financiera*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017h). *Evolución del índice de morosidad por Cajas municipales de Ahorro y Crédito*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017i). *Evolución del índice de morosidad por cajas rurales*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017j). *Evolución del índice de morosidad por EDPYME*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017k). *Reporte de Inclusión Financiera*.

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/CIIF-0001-jn2017.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017l). *Serie estadística*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&pa so=2&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017m). *Alcance y participación de Mercado*.

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/Paso3_Mensual.aspx?cod=6&per=7&pa so=2&secu=01

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017n). *Alcance y participación de Mercado*.

Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017o). *Información Estadísticas de EDPYMES*.

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017p). *Información Estadísticas de EDPYMES*.

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017q). *Información Estadísticas de Empresas*

Financieras: Número de deudores según tipo de crédito. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=5#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017r). *Información Estadísticas de Caja*

Municipal: Número de deudores según tipo de crédito. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017s). *Información Estadísticas de Caja Rural:*

Número de deudores según tipo de crédito. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=4#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017t). *Evolución del Sistema Financiero:*

Número de empresas. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017u). *Evolución del Sistema Financiero*

Peruano: Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017v). *Distribución de Oficinas por zona*

geográfica. Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017w). *Distribución de Oficinas por zona*

geográfica. Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017x). *Distribución de Oficinas por zona*

geográfica Empresas financieras. Recuperado de

- https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017z). *Cuadro estadístico: Sistemas Financieros*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico).
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). *Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Diciembre/SF-2103-di2017.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018a). *Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018b). *Carpeta de Cuadros Estadísticos-Sistema Financiero*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- The Observatory of Economic Complexity: OEC (2017). *Complejidad Económica de Perú*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>
- TIC: ¿Que le falta al Perú para ser un país tecnológico? (2016,09 de setiembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/tic-le-falta-peru-pais-desarrollo-tecnologico-116515>
- Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC (2015,13 de mayo) *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-globalizado-integracion-comercial-tlc-89801>
- Werner A. (2017). *Perspectivas para las Américas: Una recuperación difícil*. *Dialogo a Fondo*. Recuperado de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=9669>
- Wilsoft (2018, 12 de enero) *La competitividad Empresarial*. Recuperado de <http://www.wilsoft-la.com/la-competitividad-empresarial/>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017->

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)



Apéndice A: Encuestas Análisis Interno Sistema Microfinanciero Región Piura

Datos del Entrevistado

Nombre de la Organización: CMAC PIURA SAC
 Fecha: Agosto de 2017

Área de Administración y Gerencia

1. ¿Su organización cuenta con mecanismos para nombrar miembros del directorio, que tomen en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar, además de experiencia idónea en el sector micro finanzas?

- a) Si.
 b) No.
 c) N.A

Respuesta (a)

2. ¿Cuál es el nivel de educación de los directores de su organización? Asignar la cantidad correspondiente de cada director.

- a) Bachilleres: _____
 b) Titulados : _____
 c) Master : _____
 d) Doctores : _____

Respuesta (d)

3. ¿Si la respuesta anterior es sí, cuantos años tienen de experiencia en el sector de las micro finanzas?

- a) Entre 1 y 3 años
 b) Entre 4 y 7 años
 c) Entre 8 y 10 años.
 d) Más de 10 años.

Respuesta (d)

4. ¿Su organización cuenta con mecanismos o sistemas formales que permitan la evaluación periódica de los integrantes del directorio?

- a) Si.
 b) No.
 c) N.A

Respuesta (b)

5. ¿Cuenta su organización con un organigrama de funciones actualizado?

- a) Si.
 b) No.
 c) N.A

Respuesta (a)

6. ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si (X)
 No () Explique

7. Reconoce su organización que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es una actividad aislada.
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

8. Tiene un área que sea responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE en su organización
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

9. Considera que la comunicación de parte de la gerencia de su organización, es de tipo:
- Horizontal
 - Vertical
 - N.A

Respuesta (b)

10. ¿Le es sencillo comunicarse con sus superiores?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

11. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de Planeamiento Estratégico?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (a)

12. ¿Cuenta su organización con un equipo que se dedica a la elaboración del Reporte de Sostenibilidad todos los años con la finalidad de mejorarlo constantemente?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

13. ¿Considera que los gerentes de su organización, tienen perfil de liderazgo?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (a)

14. De ser positiva su respuesta anterior, el estilo de liderazgo de los gerentes de su organización es de tipo:
- Transaccional.
 - Transformacional.
 - Otro.

Respuesta (a)

15. ¿Su organización realiza una seria evaluación de la competencia del sector, para tomar decisiones que en enfoquen en minimizarla?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

16. ¿Cree usted que su organización, mantiene un diseño y estructura que permiten su desarrollo y adecuada comunicación?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

17. ¿Considera usted que en su organización se fomenta la generación de un clima laboral positivo, de motivación, comunicación y trabajo en equipo de su personal?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

18. En su organización se utilizan reportes de control financiero, de ventas, calidad, costos y gastos, para una adecuada toma de decisiones

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

19. ¿Los indicadores de liquidez de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

20. ¿Los indicadores apalancamiento de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

21. ¿Los indicadores gestión de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

22. ¿Los indicadores rentabilidad de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

23. ¿Su organización cuenta con líneas de contingencia, que le permitan apalancarse ante contingencias?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

24. ¿Su organización cuenta con fuentes de financiamiento de la banca de primer piso?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

25. ¿Su organización, mantiene el pago de sus impuestos al día?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

26. ¿Los indicadores de morosidad de su organización son controlables?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

27. ¿Los indicadores de morosidad de su organización están dentro de los parámetros del sector?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

Área de Marketing y Ventas

28. Su organización cuenta con un área/departamento / oficina de Márketing?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

29. ¿Los productos que ofrece su institución están claramente identificados?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

30. ¿Considera usted que su organización tiene canales de atención con cobertura a nivel nacional?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

31. ¿Su organización cuenta con canales de atención disponibles las 24 horas del día?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

32. ¿Considera usted que las campañas publicitarias que realiza su organización son efectivas y generan el impacto esperado?

- a) Si.

- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

33. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de investigación de mercados que permitan el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

34. ¿Los principales canales de publicidad y promoción que utiliza su empresa?

- a) Televisión.
- b) Radio
- c) Redes Sociales.
- d) Otros

Respuesta (a)

35. ¿Considera usted que los clientes de su organización son leales a la marca?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

36. ¿Su organización comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

37. ¿En su organización, se actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes, tales como rótulos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía, piezas publicitarias, etc. para hacer más transparente la relación con sus clientes y más seguro el uso de sus productos

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

38. ¿Su organización utiliza de una forma eficiente las redes sociales para impulsar la marca?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

Área de Operaciones, logística.

39. ¿Su organización cuenta con un área / oficina / departamento de control de operaciones?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

40. ¿Su organización realiza encuestas de satisfacción a sus clientes / usuarios por los servicios que reciben?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

41. ¿Considera usted que hay áreas dentro de su organización que deben ser tercerizadas?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

42. ¿Su organización terceriza procesos principales del negocio (¿créditos, ahorros, recuperaciones)?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

43. De ser positiva, su respuesta anterior, ¿qué área considera que debe ser tercerizada?
- a) Márketing.
 - b) Legal.
 - c) Recuperaciones.
 - d) Otras: Especifique: Áreas que no son su centro de negocios.

44. ¿Su organización efectúa un plan anual de adquisiciones?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

45. ¿Se cuenta con políticas bien establecidas en lo que se refiere a seguridad y salud en el trabajo.?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

46. ¿Considera usted que lo planes de contingencia de su organización, funcionan de manera eficiente?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

47. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina / que se encargue de medir la calidad del servicio?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

Área de Finanzas y Contabilidad

48. ¿Cuáles son las fuentes de fondeo de su institución?
- Ahorros
 - Endeudamiento.
 - Fondos públicos.
 - Instituciones internacionales.
 - Otros, Explique : Ahorros y fondeo del estado (Cofide)
49. ¿Los indicadores Económico- financiero de su institución, son aceptables y están dentro del promedio del sector?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (a)

Área de Recursos Humanos

50. ¿La selección del personal lo realizan de manera interna por la institución o a través de una tercerización?
- Institución microfinanciera.
 - Tercerización.
 - Otros.

Respuesta (a)

51. ¿La empresa tiene políticas de capacitación y entrenamiento al personal?

- Si.
- No

Si la respuesta fue Si, cada que tiempo: Cada 06 meses en promedio.

52. ¿La empresa le brinda incentivos de acuerdo a su nivel de productividad?
- Si.
 - No

Respuesta (a)

53. La rotación del personal es:

- Alta.
- Mediana.
- Baja.

Respuesta (b)

54. La institución microfinanciera ofrece línea de carrera

- Si.
- No.

Respuesta (a)

55. Cree usted que el estilo de liderazgo de su superior es efectivo?

- Si
- No.

Respuesta (b)

Área de Información y Comunicaciones

56. Tiene conocimiento el personal de la institución sobre el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

- a) Si
- b) No.

Respuesta (b)

57. Los sistemas de información y comunicaciones sirven en la toma de decisiones para los cargos gerenciales?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (b)

58. ¿De qué manera usted califica los sistemas de seguridad de información de su empresa?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

Respuesta (b)

59. ¿Está el sistema y la data de clientes actualizados permanentemente?

- a) Si
- b) No

Respuesta (a)

60. ¿Se utiliza indicadores de medición de desempeño en la organización?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

61. ¿La información financiera de la empresa es dada a conocer de manera oportuna a los colaboradores de la empresa?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

62. ¿Usted tiene conocimiento a que se refiere tecnología crediticia?

- a) Si.
- b) No

Respuesta (a)

Área de tecnología e Investigación de Mercados

63. ¿Su Organización destina recursos para investigación y desarrollo?

- a) Si
- b) No.

Respuesta (a)

64. ¿El área de investigación y desarrollo contribuye a los resultados de su organización?

- a) Si
- b) No

Respuesta (a)

65. ¿Sus productos son tecnológicamente competitivos?

- a) Si
- b) No

Respuesta (b)

66. ¿Usted cree que los productos y procesos crediticios son tecnológicamente Competitivos?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

Datos del entrevistado

Nombre de la Organización: Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz

Fecha: Agosto de 2017

Área de Administración y Gerencia

1. ¿Su organización cuenta con mecanismos para nombrar miembros del directorio, que tomen en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar, además de experiencia idónea en el sector micro finanzas?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

2. ¿Cuál es el nivel de educación de los directores de su organización? Asignar la cantidad correspondiente de cada director.

- a) Bachilleres: ____
- b) Titulados : ____
- c) Master : ____
- d) Doctores : ____

Respuesta (c)

3. ¿Si la respuesta anterior es sí, cuantos años tienen de experiencia en el sector de las micro finanzas?

- a) Entre 1 y 3 años
- b) Entre 4 y 7 años
- c) Entre 8 y 10 años.
- d) Más de 10 años.

Respuesta (c)

4. ¿Su organización cuenta con mecanismos o sistemas formales que permitan la evaluación periódica de los integrantes del directorio?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

5. ¿Cuenta su organización con un organigrama de funciones actualizado?

- a) Si.

- b) No.
 - c) N.A
- Respuesta (b)

6. ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

- Si ()
- No (X) Explique: No son conocidos.

7. Reconoce su organización que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es una actividad aislada.

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

8. Tiene un área que sea responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE en su organización

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

9. Considera que la comunicación de parte de la gerencia de su organización, es de tipo:

- a) Horizontal
- b) Vertical
- c) N.A

Respuesta (a)

10. ¿Le es sencillo comunicarse con sus superiores?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

11. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de Planeamiento Estratégico?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

12. ¿Cuenta su organización con un equipo que se dedica a la elaboración del Reporte de Sostenibilidad todos los años con la finalidad de mejorarlo constantemente?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

13. ¿Considera que los gerentes de su organización, tienen perfil de liderazgo?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

14. De ser positiva su respuesta anterior, el estilo de liderazgo de los gerentes de su organización es de tipo:

- a) Transaccional.
- b) Transformacional.
- c) Otro.

Respuesta (a)

15. ¿Su organización realiza una seria evaluación de la competencia del sector, para tomar decisiones que enfoquen en minimizarla?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

16. ¿Cree usted que su organización, mantiene un diseño y estructura que permiten su desarrollo y adecuada comunicación?
- d) Si.
 - e) No.
 - f) N.A

Respuesta (a)

17. ¿Considera usted que en su organización se fomenta la generación de un clima laboral positivo, de motivación, comunicación y trabajo en equipo de su personal?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

18. En su organización se utilizan reportes de control financiero, de ventas, calidad, costos y gastos, para una adecuada toma de decisiones
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

19. ¿Los indicadores de liquidez de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

20. ¿Los indicadores apalancamiento de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

21. ¿Los indicadores gestión de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

22. ¿Los indicadores rentabilidad de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.

- b) No.
 - c) N.A
- Respuesta (a)

23. ¿Su organización cuenta con líneas de contingencia, que le permitan apalancarse ante contingencias?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

24. ¿Su organización cuenta con fuentes de financiamiento de la banca de primer piso?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

25. ¿Su organización, mantiene el pago de sus impuestos al día?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

26. ¿Los indicadores de morosidad de su organización son controlables?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

27. ¿Los indicadores de morosidad de su organización están dentro de los parámetros del sector?
- a) Si.
 - b) No
 - c) N.A

Respuesta (a)

Área de Marketing y Ventas

28. Su organización cuenta con un área/departamento / oficina de Márketing?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

29. ¿Los productos que ofrece su institución están claramente identificados?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

30. ¿Considera usted que su organización tiene canales de atención con cobertura a nivel nacional?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

31. ¿Su organización cuenta con canales de atención disponibles las 24 horas del día?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

32. ¿Considera usted que las campañas publicitarias que realiza su organización son efectivas y generan el impacto esperado?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

33. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de investigación de mercados que permitan el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

34. ¿Los principales canales de publicidad y promoción que utiliza su empresa?
- a) Televisión.
 - b) Radio
 - c) Redes Sociales.
 - d) Otros

Respuesta (a)

35. ¿Considera usted que los clientes de su organización son leales a la marca?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

36. ¿Su organización comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

37. ¿En su organización, se actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes, tales como rótulos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía, piezas publicitarias, etc. para hacer más transparente la relación con sus clientes y más seguro el uso de sus productos
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

38. ¿Su organización utiliza de una forma eficiente las redes sociales para impulsar la marca?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

Área de Operaciones, logística.

39. ¿Su organización cuenta con un área / oficina / departamento de control de operaciones?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

40. ¿Su organización realiza encuestas de satisfacción a sus clientes / usuarios por los servicios que reciben?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (c)

41. ¿Considera usted que hay áreas dentro de su organización que deben ser tercerizadas?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

42. ¿Su organización terceriza procesos principales del negocio (¿créditos, ahorros, recuperaciones)?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

43. De ser positiva, su respuesta anterior, ¿qué área considera que debe ser tercerizada?

- a) Márketing.
- b) Legal.
- c) Recuperaciones.
- d) Otras:

Respuesta (b)

44. ¿Su organización efectúa un plan anual de adquisiciones?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

45. ¿Se cuenta con políticas bien establecidas en lo que se refiere a seguridad y salud en el trabajo.?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

46. ¿Considera usted que lo planes de contingencia de su organización, funcionan de manera eficiente?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

47. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina / que se encargue de medir la calidad del servicio?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

Área de Finanzas y Contabilidad

48. ¿Cuáles son las fuentes de fondeo de su institución?

- f) Ahorros
- g) Endeudamiento.
- h) Fondos públicos.
- i) Instituciones internacionales.
- j) Otros.

Respuesta (b)

49. ¿Los indicadores Económico- financiero de su institución, son aceptables y están dentro del promedio del sector?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

Área de Recursos Humanos

50. ¿La selección del personal lo realizan de manera interna por la institución o a través de una tercerización?

- d) Institución microfinanciera.
- e) Tercerización.
- f) Otros.

Respuesta (b)

51. ¿La empresa tiene políticas de capacitación y entrenamiento al personal?

- a) Si.
- b) No

Si la respuesta fue Si, cada que tiempo: Cada 03 meses en promedio.

52. ¿La empresa le brinda incentivos de acuerdo a su nivel de productividad?

- a) Si.
- b) No

Respuesta (a)

53. La rotación del personal es:

- a) Alta.
- b) Mediana.
- c) Baja.

Respuesta (a)

54. La institución microfinanciera ofrece línea de carrera

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

55. Cree usted que el estilo de liderazgo de su superior es efectivo?

- a) Si
- b) No.

Respuesta (b)

Área de Información y Comunicaciones

56. Tiene conocimiento el personal de la institución sobre el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

- a) Si
- b) No.

Respuesta (a)

57. Los sistemas de información y comunicaciones sirven en la toma de decisiones para los cargos gerenciales?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

58. ¿De qué manera usted califica los sistemas de seguridad de información de su empresa?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

Respuesta (b)

59. ¿Está el sistema y la data de clientes actualizados permanentemente?

- a) Si
- b) No

Respuesta (a)

60. ¿Se utiliza indicadores de medición de desempeño en la organización?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

61. ¿La información financiera de la empresa es dada a conocer de manera oportuna a los colaboradores de la empresa?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

62. ¿Usted tiene conocimiento a que se refiere tecnología crediticia?

- a) Si.
- b) No

Respuesta (a)

Área de tecnología e Investigación de Mercados

63. ¿Su Organización destina recursos para investigación y desarrollo?

- a) Si
- b) No.

Respuesta (a)

64. ¿El área de investigación y desarrollo contribuye a los resultados de su organización?

- a) Si
- b) No

Respuesta (a)

65. ¿Sus productos son tecnológicamente competitivos?

- a) Si
- b) No

Respuesta (b)

66. ¿Usted cree que los productos y procesos crediticios son tecnológicamente Competitivos?

- c) Si.
- d) No.

Respuesta (a)

Datos del entrevistado

Nombre de la Organización: EDPYME Alternativa

Fecha: Agosto de 2017

Área de Administración y Gerencia

1. ¿Su organización cuenta con mecanismos para nombrar miembros del directorio, que tomen en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar, además de experiencia idónea en el sector micro finanzas?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

2. ¿Cuál es el nivel de educación de los directores de su organización? Asignar la cantidad correspondiente de cada director.

- a) Bachilleres: _____
- b) Titulados : _____
- c) Master : _____
- d) Doctores : _____

Respuesta (c y d)

3. ¿Si la respuesta anterior es sí, cuantos años tienen de experiencia en el sector de las micro finanzas?

- a) Entre 1 y 3 años
- b) Entre 4 y 7 años
- c) Entre 8 y 10 años.
- d) Más de 10 años.

Respuesta (d)

4. ¿Su organización cuenta con mecanismos o sistemas formales que permitan la evaluación periódica de los integrantes del directorio?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

5. ¿Cuenta su organización con un organigrama de funciones actualizado?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

6. ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si ()

No (X) Explique: No son conocidos por todo el personal

7. Reconoce su organización que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es una actividad aislada.
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

8. Tiene un área que sea responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE en su organización
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

9. Considera que la comunicación de parte de la gerencia de su organización, es de tipo:
- a) Horizontal
 - b) Vertical
 - c) N.A

Respuesta (a)

10. ¿Le es sencillo comunicarse con sus superiores?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

11. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de Planeamiento Estratégico?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

12. ¿Cuenta su organización con un equipo que se dedica a la elaboración del Reporte de Sostenibilidad todos los años con la finalidad de mejorarlo constantemente?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

13. ¿Considera que los gerentes de su organización, tienen perfil de liderazgo?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

14. De ser positiva su respuesta anterior, el estilo de liderazgo de los gerentes de su organización es de tipo:
- a) Transaccional.
 - b) Transformacional.
 - c) Otro.

Respuesta (c)

15. ¿Su organización realiza una seria evaluación de la competencia del sector, para tomar decisiones que en enfoquen en minimizarla?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta ()

16. ¿Cree usted que su organización, mantiene un diseño y estructura que permiten su desarrollo y adecuada comunicación?
- g) Si.
 - h) No.
 - i) N.A

Respuesta (a)

17. ¿Considera usted que en su organización se fomenta la generación de un clima laboral positivo, de motivación, comunicación y trabajo en equipo de su personal?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

18. En su organización se utilizan reportes de control financiero, de ventas, calidad, costos y gastos, para una adecuada toma de decisiones
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

19. ¿Los indicadores de liquidez de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

20. ¿Los indicadores apalancamiento de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

21. ¿Los indicadores gestión de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

22. ¿Los indicadores rentabilidad de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (c)

23. ¿Su organización cuenta con líneas de contingencia, que le permitan apalancarse ante contingencias?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

24. ¿Su organización cuenta con fuentes de financiamiento de la banca de primer piso?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

25. ¿Su organización, mantiene el pago de sus impuestos al día?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

26. ¿Los indicadores de morosidad de su organización son controlables?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

27. ¿Los indicadores de morosidad de su organización están dentro de los parámetros del sector?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

Área de Marketing y Ventas

28. Su organización cuenta con un área/departamento / oficina de Márketing?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

29. ¿Los productos que ofrece su institución están claramente identificados?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

30. ¿Considera usted que su organización tiene canales de atención con cobertura a nivel nacional?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

31. ¿Su organización cuenta con canales de atención disponibles las 24 horas del día?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

32. ¿Considera usted que las campañas publicitarias que realiza su organización son efectivas y generan el impacto esperado?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

33. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de investigación de mercados que permitan el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

34. ¿Los principales canales de publicidad y promoción que utiliza su empresa?
- a) Televisión.
 - b) Radio
 - c) Redes Sociales.
 - d) Otros

Respuesta (b y c)

35. ¿Considera usted que los clientes de su organización son leales a la marca?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

36. ¿Su organización comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo?
- a) Sí.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

37. ¿En su organización, se actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes, tales como rótulos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía, piezas publicitarias, etc. para hacer más transparente la relación con sus clientes y más seguro el uso de sus productos
- a) Sí.

- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

38. ¿Su organización utiliza de una forma eficiente las redes sociales para impulsar la marca?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

Área de Operaciones, logística.

39. ¿Su organización cuenta con un área / oficina / departamento de control de operaciones?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

40. ¿Su organización realiza encuestas de satisfacción a sus clientes / usuarios por los servicios que reciben?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

41. ¿Considera usted que hay áreas dentro de su organización que deben ser tercerizadas?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

42. ¿Su organización terceriza procesos principales del negocio (¿créditos, ahorros, recuperaciones?)
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

43. De ser positiva, su respuesta anterior, ¿qué área considera que debe ser tercerizada?
- a) Márketing.
 - b) Legal.
 - c) Recuperaciones.
 - d) Otras:

Respuesta (Todas)

44. ¿Su organización efectúa un plan anual de adquisiciones?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

45. ¿Se cuenta con políticas bien establecidas en lo que se refiere a seguridad y salud en el trabajo.?
- a) Si.
 - b) No.

c) N.A

Respuesta (a)

46. ¿Considera usted que los planes de contingencia de su organización, funcionan de manera eficiente?
- a) Si.
b) No.
c) N.A

Respuesta (a)

47. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina / que se encargue de medir la calidad del servicio?
- a) Si.
b) No.
c) N.A

Respuesta (b)

Área de Finanzas y Contabilidad

48. ¿Cuáles son las fuentes de fondeo de su institución?
- k) Ahorros
l) Endeudamiento.
m) Fondos públicos.
n) Instituciones internacionales.
o) Otros, Explique

Respuesta (a)

49. ¿Los indicadores Económico- financiero de su institución, son aceptables y están dentro del promedio del sector?
- a) Si.
b) No.
c) N.A

Respuesta (a)

Área de Recursos Humanos

50. ¿La selección del personal lo realizan de manera interna por la institución o a través de una tercerización?
- g) Institución microfinanciera.
h) Tercerización.
i) Otros.

Respuesta (c): Referidos y tercerizados

51. ¿La empresa tiene políticas de capacitación y entrenamiento al personal?
- a) Si.
b) No

Si la respuesta fue Si, cada que tiempo: No está bien determinado.

52. ¿La empresa le brinda incentivos de acuerdo a su nivel de productividad?
- a) Si.
b) No

Respuesta (a)

53. La rotación del personal es:

- a) Alta.
- b) Mediana.
- c) Baja.

Respuesta (a)

54. La institución microfinanciera ofrece línea de carrera
- a) Si.
 - b) No.

Respuesta (a)

55. Cree usted que el estilo de liderazgo de su superior es efectivo?
- a) Si
 - b) No.

Respuesta (a)

Área de Información y Comunicaciones

56. Tiene conocimiento el personal de la institución sobre el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
- a) Si
 - b) No.

Respuesta (b)

57. Los sistemas de información y comunicaciones sirven en la toma de decisiones para los cargos gerenciales?
- a) Si.
 - b) No.

Respuesta (a)

58. ¿De qué manera usted califica los sistemas de seguridad de información de su empresa?
- a) Bueno
 - b) Regular
 - c) Malo

Respuesta (b)

59. ¿Está el sistema y la data de clientes actualizados permanentemente?
- a) Si
 - b) No

Respuesta (a)

60. ¿Se utiliza indicadores de medición de desempeño en la organización?
- a) Si.
 - b) No.

Respuesta (a)

61. ¿La información financiera de la empresa es dada a conocer de manera oportuna a los colaboradores de la empresa?
- a) Si.
 - b) No.

Respuesta (b)

62. ¿Usted tiene conocimiento a que se refiere tecnología crediticia?
 a) Si.
 b) No
 Respuesta (a)

Área de tecnología e Investigación de Mercados

63. ¿Su Organización destina recursos para investigación y desarrollo?
 a) Si
 b) No.
 Respuesta (a)
64. ¿El área de investigación y desarrollo contribuye a los resultados de su organización?
 a) Si
 b) No
 Respuesta (a)

65. ¿Sus productos son tecnológicamente competitivos?
 a) Si
 b) No
 Respuesta (b)

66. ¿Usted cree que los productos y procesos crediticios son tecnológicamente Competitivos?
 e) Si.
 f) No.
 Respuesta (b)

Datos del entrevistado

Nombre de la Organización:

Financiera CrediScotia

Fecha:

Agosto de 2017

Área de Administración y Gerencia

1. ¿Su organización cuenta con mecanismos para nombrar miembros del directorio, que tomen en consideración habilidades, conocimientos y especialización para orientar, además de experiencia idónea en el sector micro finanzas?
 a) Si.
 b) No.
 c) N.A
 Respuesta (a)
2. ¿Cuál es el nivel de educación de los directores de su organización? Asignar la cantidad correspondiente de cada director.
 a) Bachilleres: ____
 b) Titulados : ____
 c) Master : ____
 d) Doctores : ____

Respuesta (c)

3. ¿Si la respuesta anterior es sí, cuantos años tienen de experiencia en el sector de las micro finanzas?
- Entre 1 y 3 años
 - Entre 4 y 7 años
 - Entre 8 y 10 años.
 - Más de 10 años.

Respuesta (d)

4. ¿Su organización cuenta con mecanismos o sistemas formales que permitan la evaluación periódica de los integrantes del directorio?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

5. ¿Cuenta su organización con un organigrama de funciones actualizado?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (a)

6. ¿Se tienen una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Si (X)
No () Explique

7. Reconoce su organización que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es parte de la estrategia empresarial / corporativa / organizacional - no es una actividad aislada.
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

8. Tiene un área que sea responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE en su organización
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

9. Considera que la comunicación de parte de la gerencia de su organización, es de tipo:
- Horizontal
 - Vertical
 - N.A

Respuesta (b)

10. ¿Le es sencillo comunicarse con sus superiores?
- Si.
 - No.
 - N.A

Respuesta (b)

11. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de Planeamiento Estratégico?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

12. ¿Cuenta su organización con un equipo que se dedica a la elaboración del Reporte de Sostenibilidad todos los años con la finalidad de mejorarlo constantemente?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

13. ¿Considera que los gerentes de su organización, tienen perfil de liderazgo?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

14. De ser positiva su respuesta anterior, el estilo de liderazgo de los gerentes de su organización es de tipo:
- a) Transaccional.
 - b) Transformacional.
 - c) Otro.

Respuesta (a)

15. ¿Su organización realiza una seria evaluación de la competencia del sector, para tomar decisiones que en enfoquen en minimizarla?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

16. ¿Cree usted que su organización, mantiene un diseño y estructura que permiten su desarrollo y adecuada comunicación?
- j) Si.
 - k) No.
 - l) N.A

Respuesta (b)

17. ¿Considera usted que en su organización se fomenta la generación de un clima laboral positivo, de motivación, comunicación y trabajo en equipo de su personal?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

18. En su organización se utilizan reportes de control financiero, de ventas, calidad, costos y gastos, para una adecuada toma de decisiones
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

19. ¿Los indicadores de liquidez de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

20. ¿Los indicadores apalancamiento de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

21. ¿Los indicadores gestión de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

22. ¿Los indicadores rentabilidad de su organización, son aceptables con respecto a los de su competencia?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (c)

23. ¿Su organización cuenta con líneas de contingencia, que le permitan apalancarse ante contingencias?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

24. ¿Su organización cuenta con fuentes de financiamiento de la banca de primer piso?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

25. ¿Su organización, mantiene el pago de sus impuestos al día?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

26. ¿Los indicadores de morosidad de su organización son controlables?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

27. ¿Los indicadores de morosidad de su organización están dentro de los parámetros del sector?
- a) Si.
 - b) No
 - c) N.A

Respuesta (b)

28. Su organización cuenta con un área/departamento / oficina de Márketing?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

29. ¿Los productos que ofrece su institución están claramente identificados?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

30. ¿Considera usted que su organización tiene canales de atención con cobertura a nivel nacional?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

31. ¿Su organización cuenta con canales de atención disponibles las 24 horas del día?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

32. ¿Considera usted que las campañas publicitarias que realiza su organización son efectivas y generan el impacto esperado?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

33. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina de investigación de mercados que permitan el desarrollo de nuevos productos o nuevos mercados?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

34. ¿Los principales canales de publicidad y promoción que utiliza su empresa?
- a) Televisión.
 - b) Radio
 - c) Redes Sociales.
 - d) Otros

Respuesta (a)

35. ¿Considera usted que los clientes de su organización son leales a la marca?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

36. ¿Su organización comunica públicamente sus prácticas de Buen Gobierno Corporativo?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

37. ¿En su organización, se actualiza cuando es necesario el material de comunicación destinado a los consumidores/clientes, tales como rótulos, manuales de operación, instrucciones de uso, términos de garantía, piezas publicitarias, etc. para hacer más transparente la relación con sus clientes y más seguro el uso de sus productos
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

38. ¿Su organización utiliza de una forma eficiente las redes sociales para impulsar la marca?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

Área de Operaciones, logística.

39. ¿Su organización cuenta con un área / oficina / departamento de control de operaciones?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

40. ¿Su organización realiza encuestas de satisfacción a sus clientes / usuarios por los servicios que reciben?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

41. ¿Considera usted que hay áreas dentro de su organización que deben ser tercerizadas?
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (a)

42. ¿Su organización terceriza procesos principales del negocio (¿créditos, ahorros, recuperaciones?)
- a) Si.
 - b) No.
 - c) N.A

Respuesta (b)

43. De ser positiva, su respuesta anterior, ¿qué área considera que debe ser tercerizada?
- a) Márketing.
 - b) Legal.

- c) Recuperaciones.
- d) Otras: Especifique: Áreas que no son su centro de negocios.

44. ¿Su organización efectúa un plan anual de adquisiciones?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

45. ¿Se cuenta con políticas bien establecidas en lo que se refiere a seguridad y salud en el trabajo.?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

46. ¿Considera usted que los planes de contingencia de su organización, funcionan de manera eficiente?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (b)

47. ¿Su organización cuenta con un área / departamento / oficina / que se encargue de medir la calidad del servicio?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

Área de Finanzas y Contabilidad

48. ¿Cuáles son las fuentes de fondeo de su institución?

- p) Ahorros
- q) Endeudamiento.
- r) Fondos públicos.
- s) Instituciones internacionales.
- t) Otros, Explique

Respuesta (a)

49. ¿Los indicadores Económico- financiero de su institución, son aceptables y están dentro del promedio del sector?

- a) Si.
- b) No.
- c) N.A

Respuesta (a)

Área de Recursos Humanos

50. ¿La selección del personal lo realizan de manera interna por la institución o a través de una tercerización?

- j) Institución microfinanciera.
- k) Tercerización.

l) Otros.

Respuesta (b)

51. ¿La empresa tiene políticas de capacitación y entrenamiento al personal?
 a) Si.
 b) No

Si la respuesta fue Si, cada que tiempo: Cada 12 meses en promedio.

52. ¿La empresa le brinda incentivos de acuerdo a su nivel de productividad?
 a) Si.
 b) No

Respuesta (a)

53. La rotación del personal es:
 a) Alta.
 b) Mediana.
 c) Baja.

Respuesta (c)

54. La institución microfinanciera ofrece línea de carrera
 a) Si.
 b) No.

Respuesta (a)

55. Cree usted que el estilo de liderazgo de su superior es efectivo?
 a) Si
 b) No.

Respuesta (a)

Área de Información y Comunicaciones

56. Tiene conocimiento el personal de la institución sobre el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
 a) Si
 b) No.

Respuesta (b)

57. Los sistemas de información y comunicaciones sirven en la toma de decisiones para los cargos gerenciales?
 a) Si.
 b) No.

Respuesta (a)

58. ¿De qué manera usted califica los sistemas de seguridad de información de su empresa?
 a) Bueno
 b) Regular
 c) Malo

Respuesta (a)

59. ¿Está el sistema y la data de clientes actualizados permanentemente?

- a) Si
- b) No

Respuesta (a)

60. ¿Se utiliza indicadores de medición de desempeño en la organización?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

61. ¿La información financiera de la empresa es dada a conocer de manera oportuna a los colaboradores de la empresa?

- a) Si.
- b) No.

Respuesta (a)

62. ¿Usted tiene conocimiento a que se refiere tecnología crediticia?

- a) Si.
- b) No

Respuesta (a)

Área de tecnología e Investigación de Mercados

63. ¿Su Organización destina recursos para investigación y desarrollo?

- a) Si
- b) No.

Respuesta (a)

64. ¿El área de investigación y desarrollo contribuye a los resultados de su organización?

- a) Si
- b) No

Respuesta (a)

65. ¿Sus productos son tecnológicamente competitivos?

- a) Si
- b) No

Respuesta (b)

66. ¿Usted cree que los productos y procesos crediticios son tecnológicamente Competitivos?

- g) Si.
- h) No.

Respuesta (b)

Aspectos relevantes de las entrevistas

Según la entrevista que se ha realizado a personal de dirección de cuatro de las Microfinancieras más reconocidas en la región Piura, como son Caja Municipal de Piura, a través del administrador de la agencia Sullana, administrador de la Caja Rural de Ahorro y Crédito de Raíz, en su agencia Paita, Funcionario Senior de negocio de Edpyme Alternativa, agencia Piura y al gerente de oficina de sede Piura de Financiera Crediscotia, se ha recabado la siguiente información a través de las entrevistas realizadas.

Los procesos de gestión de créditos se han venido automatizando, en cuanto anteriormente las propuestas de créditos se realizaban de manera manual, lo que llevaba una mayor cantidad de tiempo, ahora la mayor parte del proceso crediticio está automatizado, con lo que se puede atender las propuestas de financiamiento de una manera más eficiente, llevando menos recursos y mejorando la calidad de atención de los clientes.

La competencia en el sector es fuerte, existen más de diez instituciones microfinancieras, la competencia es fuerte en cuanto a tasas de interés, ya que éstas tienden más a disminuir, lo que se busca es que el cliente sea atendido de una forma más rápida, además de que los procesos de crédito sean más flexibles, con cada vez menos requisitos, se puede percibir que dentro del perfil actual del cliente, éste hace primar la rapidez y flexibilidad, ante el precio (tasa de interés), asimismo, la competencia del sector bancario es muy fuerte, siendo la principal competencia de éste sector, el banco “ Mi Banco”, quienes compiten con menores tasas de interés, contando para ello, con el respaldo del banco de crédito del Perú (BCP), éste banco, se ha enfocado en captar personal proveniente de las microfinancieras, es decir, buscan personal con amplia experiencia en el rubro, con lo que aseguran la captación de clientes de su competencia.

Para la captación de personal, las microfinancieras prefieren personal con experiencia, con lo cual existe una constante competencia por el factor humano.

Los canales de atención de las microfinancieras se vienen diversificando, lo que buscan es que los clientes usen cada vez menos los canales de atención tradicionales (ventanillas), y migren a la atención en los canales alternativos (ATM's, agentes corresponsales, banca internet, otros).

Se debe reforzar los canales de comunicación entre el personal operativo y las jefaturas y gerencias, puesto que se percibe niveles de comunicación verticales, además de ellos, nos comentan que se vienen incrementando áreas administrativas que no son parte del core del negocio, lo cual según opinan, son actividades que podrían ser tercerizadas, puesto que no agregan valor a las empresas.

La principal actividad para la captación de clientes es mediante el conocido “trabajo de campo”; es decir la venta del producto a través de visitas a los prospectos de clientes.

Las actividades de marketing vienen siendo cada vez más desarrolladas, se escucha constantemente publicidad de cajas municipales, ello ha tenido un posicionamiento de la marca, el personal ha tomado consciencia de que la mejor forma de diferenciarse de la competencia es con una atención de calidad.

Se mantiene una positiva percepción de clima laboral entre los miembros de la organización, el aspecto familiar es muy bien valorado, a través de reuniones informales en los que se invita a los diferentes miembros de la familia del colaborador, lo cual genera una actitud positiva.