

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



Planeamiento Estratégico de la Financiera Nueva Visión S. A.

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

OTORGADA POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jaime Ernesto Barreda Del Carpio

Victor Omar Benavides Arenas

Luis Miguel Campos Ascuña

Zaith Emanuel Corrales Rojas

Asesor: Daniel Antonio Saba De Andrea

Surco, Diciembre del 2013

Resumen ejecutivo

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar un planeamiento estratégico de la empresa financiera Nueva Visión S.A., la cual se apoyó en los fundamentos teóricos del proceso estratégico del autor Fernando D'Alessio (2008). El trabajo de investigación se basó en la información financiera de la empresa que se encuentra bajo dominio público en la superintendencia de banca y seguros, también se realizó una evaluación al personal ejecutivo de Nueva Visión bajo una evaluación con preguntas de tipo cerrado y abierto. Luego el grupo investigador realizó un análisis FODA de la organización para poder determinar que estrategias debe usar para lograr el cumplimiento de su misión y visión como organización. Esto llevó a obtener un número de estrategias que permitirá establecer objetivos y medir su progreso en el tiempo. Finalmente se obtuvieron conclusiones y recomendaciones que mostraron que existe un gran mercado aún por desarrollar para la organización, pero que se tiene que decidir de manera adecuada y analizada la apertura de nuevas agencias y controlar la colocación de nuevos préstamos para evitar incrementar aún más la actual tasa de morosidad de la organización. Esto motivó que los objetivos planteados sean más modestos sin dejar de ser ambiciosos, para poder lograr con el cumplimiento de la visión de la organización.

Palabras clave: Financiera, planeamiento estratégico, crecimiento de mercado, banca.

Abstract

This investigation had as the main goal to elaborate a strategic plan for the company “Nueva Vision”, which was based on the theoretical foundations of the strategic process by the author Fernando D’Alessio (2008). The work on the investigation was based on the financial information of the company that is based on the superintendence of bank and insurances, an evaluation was also done to the executive staff of “Nueva Vision” under a questionnaire with questions of the open and closed types. After that the investigation group worked on a SWOT analysis to determine which strategies the company would use in order to achieve their mission and vision. This took the team to obtain a number of strategies that would allow to establish some objectives and measure their progress in time. Finally, some conclusions and recommendations were obtained that showed the great market that is still underdeveloped for the company but that it has to decide with great analysis where to open new agencies and also control the delivery of new loans to decrease the already high late payments rate. This motivated to make the objectives set for the company to be more modest but no less ambitious, in order to achieve the fulfillment of the vision in the organization.

Keywords: Finance, strategic planning, market grow, bank.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	iv
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de la Financiera Nueva Visión S.A.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión	7
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis del entorno PESTE.....	10
3.1.1 Análisis político, gubernamental, y legal.....	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras.....	12
3.1.3 Fuerzas sociales	15

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas.....	18
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	19
3.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	21
3.3 La Financiera Nueva Visión S. A. y sus Competidores.....	21
• Poder de negociación de los proveedores	21
• Poder de negociación de los compradores	23
• Amenaza de los sustitutos.....	24
• Amenaza de los entrantes.....	25
• Rivalidad de los competidores	26
3.4 La organización y sus referentes.....	27
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencia (MPR)	27
3.6 Conclusiones.....	29
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	30
4.1.1 Administración y gerencias (A).....	30
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	31
4.1.3 Operaciones y logística (O).....	33
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	34
4.1.5 Recursos humanos (H).....	36
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	37
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	38
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	41
4.3 Conclusiones.....	41

Capítulo V: Intereses de la Financiera Nueva Visión S. A. y Objetivos a Largo Plazo... 43

5.1 Intereses de Nueva Visión	43
5.2 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....	44
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	44
5.4 Conclusiones	44

Capítulo VI: El Proceso Estratégico 46

6.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	46
6.2 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEYEA).....	46
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	49
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	50
6.5 Matriz de la gran estrategia (GE).....	51
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	51
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	52
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	52
6.9 Matriz de Ética (ME)	52
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	56
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	58
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	58
6.13 Conclusiones	59

Capítulo VII: Implementación Estratégica	60
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP).....	60
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	62
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	63
7.4 Estructura de la Financiera Nueva Visión S. A.	63
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	66
7.6 Recursos Humanos y Motivación	67
7.7 Gestión de Cambio.....	68
7.8 Conclusiones	69
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	70
8.1 Perspectivas de Control.....	70
8.1.1 Aprendizaje Interno	70
8.1.2 Procesos	71
8.1.3 Clientes	71
8.1.4 Financiera.....	71
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	71
8.3 Conclusiones	72
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	74
9.1 Conclusiones finales	74
9.2 Recomendaciones finales.....	75

9.3 Futuro de la Financiera Nueva Visión 76

Referencias 78



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	22
Tabla 2. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	28
Tabla 3. <i>Matriz de Perfil de Referencia (MPR)</i>	28
Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	41
Tabla 5. <i>Matriz de los Intereses Organizacionales</i>	45
Tabla 6. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	47
Tabla 7. <i>Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA</i>	48
Tabla 8. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	53
Tabla 9. <i>Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias de la Financiera Nueva Visión S.A.</i>	54
Tabla 10. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estrategico</i>	55
Tabla 11. <i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Financiera Nueva Visión S.A.</i>	55
Tabla 12. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	56
Tabla 13. <i>Relación entre las Estrategias y los Objetivos a Largo Plazo</i>	57
Tabla 14. <i>Matriz de la Posibilidad de los Competidores</i>	58
Tabla 15. <i>Objetivos a Largo Plazo y Objetivos a Corto Plazo de la Financiera Nueva Visión S.A.</i>	64

Tabla 16. *Tabla de Políticas por Estrategias*65

Tabla 17. *Tablero de Control Balanceado*73

Tabla 18. *Plan Estratégico Integral de la Financiera Nueva Visión*77



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i> Estructura de fondeo de Nueva Vision, 2013.	23
<i>Figura 2.</i> Evolución de la participación de Nueva Visión y sus principales competidores en Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna. Nueva Visión. 2013.....	35
<i>Figura 3.</i> Matriz PEYEA de la Financiera Nueva Visión S.A.	49
<i>Figura 4.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	50
<i>Figura 5.</i> Matriz IE para la Financiera Nueva Visión S.A.	50
<i>Figura 6.</i> Matriz de la gran estrategia para la Financiera Nueva Visión.	51
<i>Figura 7.</i> Estructura actual de la Financiera Nueva Visión.....	66
<i>Figura 8.</i> Estructura organizacional planteada para la Financiera Nueva Visión.....	67

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

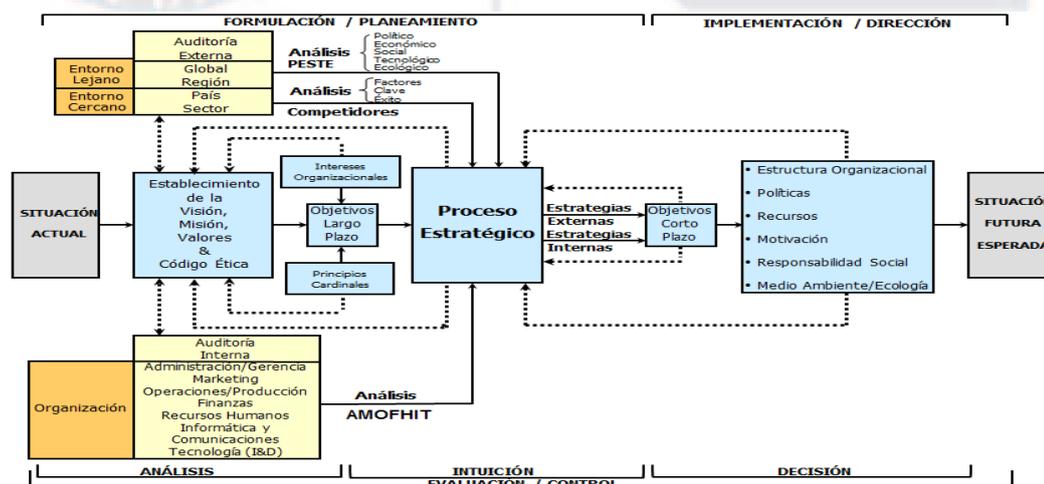


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2º ed., p. 10. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y como la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión

Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza

la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Financiera Nueva Visión S.A.

1.1 Situación General

Financiera Nueva Visión S.A., en adelante Nueva Visión, es una empresa dedicada a las microfinanzas, y tiene por objeto social otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades calificadas como de pequeña y microempresa, utilizando para ello su propio capital, así como también bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y los provenientes de otras fuentes. Esta empresa viene atravesando por un periodo de reestructuración, ya que recientemente fue adquirida por el grupo Wong y hasta hace poco era una Edpyme (entidad de desarrollo para la pequeña y microempresa), habiendo recibido la autorización de parte de la SBS (Superintendencia de Banca y Seguro) para funcionar como financiera desde octubre del 2013, por lo cual desde esta fecha tiene la atribución de poder captar depósitos del público. Nueva Visión concentra sus actividades en la zona sur del país donde el líder del mercado microfinanciero es la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa mientras que a nivel nacional el mercado está liderado actualmente por Mibanco que es el primer y hasta el momento el único banco en el país dedicado específicamente a las microfinanzas, A continuación pasaremos a analizar los principales factores que determinaron el éxito tanto de Caja Municipal de Arequipa como de Mibanco, estableciendo un paralelo con Nueva Visión y determinando las brechas existentes entre estas empresas.

En el Perú existe un terreno fértil para el desarrollo de las microfinanzas debido a la existencia de un gran número de pequeños emprendedores y un alto grado de informalidad de la economía que contrasta con las restricciones impuestas por los bancos para otorgar financiamiento a una microempresa. Bajo ese contexto, uno de los factores claves para que Mibanco y la Caja Municipal de Arequipa logaran el éxito es la tecnología para la evaluación de créditos, que se caracteriza por su rapidez y flexibilidad en cuanto a requisitos. El

protagonista de la tecnología de evaluación de créditos es el denominado Asesor o Analista Comercial, por lo que el segundo factor de éxito está dado por la gestión de recursos humanos, poniendo especial énfasis en los procesos de selección y capacitación de personal así como una estructura de remuneración variable que premia a las personas que logran un mejor desempeño. El tercer factor a mencionar es la gestión comercial realizada por Mibanco que se esforzó en brindar servicios especializados, con productos acordes a las necesidades de los microempresarios, generando una oferta de valor atractiva para sus clientes. Otro factor indispensable dentro del modelo de negocios de Mibanco y la Caja Municipal de Arequipa y en el que se sustenta en gran parte su crecimiento es la conformación de las redes de atención adecuadas, por lo que actualmente Mibanco tiene una cobertura a nivel nacional, mientras que la Caja Municipal de Arequipa tiene la red de atención más importante de todo el sistema de Cajas Municipales del país. Finalmente, el modelo de negocios de Mibanco y de Caja Municipal de Arequipa no hubiese sido viable sin tener la debida gestión de riesgos, que ha permitido mantener la calidad de cartera de ambas instituciones por encima del promedio del mercado microfinanciero.

Para analizar la tecnología para la evaluación de créditos, se entrevistaron a asesores de negocios de Mibanco, Caja Municipal de Arequipa y de Nueva Visión, encontrando que el proceso es similar, ya que en todos los casos la evaluación de un préstamo se inicia con la solicitud del mismo por parte del cliente, una visita del asesor o analista de negocios al cliente, donde se valida los datos proporcionados por este y se realiza el levantamiento de información para realizar la evaluación financiera y finalmente la exposición del expediente ante un comité de créditos que toma la decisión para otorgar el crédito. Esto implica que el desembolso del crédito se haga en un promedio de veinticuatro horas, por lo que Nueva Visión está a la par con los líderes del mercado en cuanto a rapidez en el otorgamiento del crédito. Por otra parte en cuanto a flexibilidad de requisitos, las tres entidades son similares ya

que el principal requisito que solicitan es que el negocio acredite una antigüedad mínima que varía según el tipo de crédito de seis meses a un año, no siendo necesario que el negocio tenga el carácter de formal.

En la gestión de recursos humanos, podemos señalar que Caja Municipal de Arequipa y Mibanco cuentan con programas de formación para su personal de negocios así como áreas específicas dentro de la estructura organizacional que se encargan de la elaboración y ejecución de planes de capacitación acordes con las necesidades de la empresa, mientras que Nueva Visión no cuenta con una política de capacitación y entrenamiento. En cuanto a la selección de personal, las tres entidades analizadas han tercerizado este proceso, contratando empresas especialistas en el rubro. Por otra parte, Mibanco y Caja Municipal de Arequipa se han preocupado por elaborar un plan de línea de carrera y una política de incentivos, que busca motivar un mejor desempeño y a la vez propiciar el desarrollo profesional de sus colaboradores. Nueva Visión aún no ha implementado una política de remuneración variable y actualmente no tiene un plan de línea de carrera definido, lo que significa una desventaja en la captación y retención del talento.

Mibanco ha desarrollado una gran variedad de productos como créditos hipotecarios, créditos rurales, vehiculares, inmobiliarios, habilitaciones urbanas, créditos para capital de trabajo; además de brindar servicios de seguros y tarjetas de crédito; todas estas orientadas y diseñadas al sector micro financiero. En promedio Mibanco cuenta con más de veinte productos sin contar los productos orientados a la captación de fondos por parte del público, mientras que Nueva Visión oferta alrededor de diez productos. Debido a que recientemente Nueva Visión ha sido autorizada a captar depósitos del público, aún no cuenta con una variedad de productos destinados a la captación de fondos, sin embargo viene trabajando en ello, habiendo implementado una Jefatura de producto de ahorros. En general Nueva Visión aún no ofrece soluciones integrales para el mercado microfinanciero por lo que tienen una

gran oportunidad de mejora en este rubro. En cuanto a la red de atención, Nueva Visión cuenta con presencia en seis de los 24 departamentos del Perú, teniendo un total de 36 oficinas. Por su parte Mibanco está presente en 20 departamentos contando con más de cien oficinas y Caja Municipal de Arequipa cuenta con un total de 106 agencias distribuidas en 15 departamentos. Adicionalmente, Nueva Visión no cuenta con cajeros corresponsales ni banca por internet, por lo que la red de oficinas se constituye en su único canal de atención, mientras que Mibanco y Caja Municipal de Arequipa, se han preocupado en desarrollar estos canales, implementando el sistema de banca por internet así como una red importante de cajeros corresponsales en todas las ciudades donde tienen presencia.

Finalmente, en cuanto a la gestión de riesgos, la calidad de cartera de Nueva Visión se ha ido deteriorando paulatinamente, alcanzando un ratio de morosidad a julio del 2013 de 6.2%, superior al 4.8% obtenido en el mes de diciembre del 2012. Por su parte, la Caja Municipal de Arequipa, presenta un ratio de morosidad del 5.2% a julio del 2013, habiéndose incrementado con respecto a diciembre del 2012, donde la morosidad alcanzó el 4.5%. La morosidad de Mibanco a diciembre del 2012 fue de 4.48%, mientras que a junio del 2013 ha sufrido un incremento, llegando a 5.37%. Como se puede observar, en términos generales, la morosidad se ha incrementado en el sistema microfinanciero; sin embargo Nueva Visión presenta un ratio de morosidad por encima del sistema, tal como lo señala la clasificadora de riesgo Equilibrium en el informe que elabora sobre la entidad. Esta situación ha hecho que la entidad replantee sus políticas para el otorgamiento de créditos, que a su vez ha impactado negativamente en el crecimiento de las colocaciones. Por otra parte, los altos niveles de morosidad, incrementan los gastos en provisiones disminuyendo la utilidad, por lo que Nueva Visión se enfrenta al gran reto de lograr una calidad de activos adecuada.

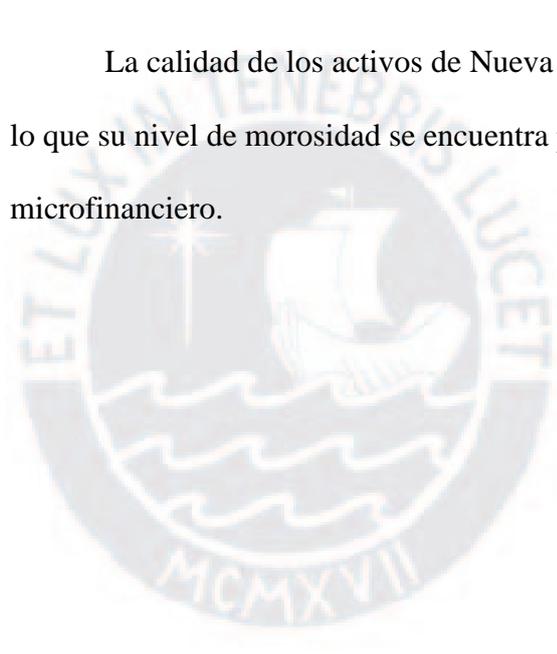
1.2 Conclusiones

La gestión de recursos humanos de la empresa es deficiente al no contar con políticas de capacitación e incentivos ni una línea de carrera definida.

La empresa no cuenta con productos orientados a satisfacer de manera integral las necesidades del mercado microfinanciero.

La red de atención es aún incipiente y no se han desarrollado canales de atención alternativos.

La calidad de los activos de Nueva Visión se viene deteriorando paulatinamente, por lo que su nivel de morosidad se encuentra por encima del promedio del mercado microfinanciero.



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

2.1 Antecedentes

Financiera Nueva Visión S.A. fue constituida el 13 de noviembre del 1996, autorizándose su funcionamiento mediante resolución de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) N° 340-98, se encuentra inscrita en la ficha N° 9546 del Registro de Personas Jurídicas de la ciudad de Arequipa, inició sus operaciones el 15 de abril de 1998 y tiene por objeto social otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollen actividades calificadas como de pequeña y microempresa, utilizando para ello su propio capital, así como también bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y los provenientes de otras fuentes (Equilibrium, 2013).

Con fecha 3 de octubre del 2013, Financiera Nueva Visión SA. recibió la Resolución SBS N° 6039-2013 por parte de la SBS, que le permite operar como empresa financiera y por lo tanto realizar todas las operación que la ley del Sistema Financiero le permite a este tipo de empresas, pudiendo establecer sucursales, agencias y oficinas especiales en cualquier lugar de la República del Perú, así como en el extranjero, previa expresa autorización de la SBS. Contando en la actualidad con 36 puntos de atención en las provincias de Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna, permitiendo así, implementar sistemas de captación de ahorros de sus clientes mejorando su tasa de fondeo (Nueva Visión S. A., 2013)

2.2 Visión

Para el año 2024 estar ubicados entre las 15 instituciones microfinancieras con mayor participación de mercado en el país, enfocados en una excelente gestión de patrimonio, a través de una organización profesional de mejor calidad, con una atención cercana con nuestros clientes, con productos orientados a sus necesidades, y generando un impacto positivo en el desarrollo económico del Perú.

2.3 Misión

Brindar servicios financieros integrales con eficiencia, rapidez y competitividad, contribuyendo con el desarrollo sostenible y calidad de vida de los clientes, colaboradores y accionistas; apoyando la inclusión social y fomentando la preservación del medio ambiente.

2.4 Valores

Los valores fundamentales que rigen el accionar de los involucrados son los siguientes:

1. Integridad, en todas las áreas del conocimiento que le permitirán servir a los demás desde diferentes puntos de vista y situaciones.
2. Respeto, hacia nuestros clientes, colaboradores, proveedores y los diferentes *stakeholders*.
3. Honestidad, cumplir siempre con la verdad durante todas sus actividades, obrando con justicia y rectitud en el pensar y actuar.
4. Innovación, buscar siempre nuevas maneras de hacer las cosas en búsqueda de una mejora continua de cada actividad.
5. Identidad, con la empresa y con todos sus valores, enfocados hacia el cumplimiento de la visión establecida.
6. Liderazgo, influenciando siempre de manera positiva haciendo que el trabajo sea eficiente, con entusiasmo y logrando las metas establecidas.
7. Compromiso, con el trabajo diario y con la empresa, dando su mejor esfuerzo y que este se vea reflejado en una organización comprometida con sus colaboradores, clientes, proveedores y demás relacionados.
8. Responsabilidad Social, compromiso con todos los integrantes de la sociedad, incluyendo la protección del medio ambiente, orientando sus esfuerzos a su conservación de los valores de la sociedad en su conjunto.

2.5 Código de Ética

Nueva Visión cree firmemente en los siguientes principios como base de las relaciones con sus clientes internos: colaboradores, y sus clientes externos: clientes, proveedores, accionistas, el medio ambiente y la comunidad:

1. Principio de propiedad

Nueva Visión respeta la propiedad y los derechos de los propietarios. Es vital abstenerse del robo, la malversación, el despilfarro y salvaguardar la propiedad que se les ha confiado.

2. Principio de confiabilidad

Nueva Visión cumple con sus compromisos, obligaciones, y acuerdos con el cliente interno y con el externo en todas las actividades encargadas.

3. Principio de transparencia

Nueva Visión realiza negocios de forma honesta y veraz. Es vital mantener registros precisos y revelar oportunamente información importante, respetando obligaciones de confidencialidad y privacidad, así como abstenerse de prácticas y actos engañosos que puedan perjudicar la buena imagen de la organización.

4. Principio de equidad

Nueva Visión entabla una competencia libre y equitativa, con un trato imparcial y justo, practicando la no discriminación hacia sus colaboradores, de igual manera en todas sus actividades comerciales que realice.

5. Principio de dignidad

Nueva Visión respeta la dignidad de todas las personas, protege la salud, seguridad, privacidad y derechos humanos. Se abstiene de la coerción y adopta prácticas que promueven el desarrollo humano en la compañía, el mercado y la comunidad.

2.6 Conclusiones

Nueva Visión no cuenta con una visión fijada en un horizonte de tiempo, ni proyectada a un ámbito geográfico y tampoco muestra una idea clara de adonde desea ir la organización. Por otro lado, la misión que se describe se muestra adecuada y cumple con las características fundamentales de una buena misión. En cuanto a los valores y código de ética de Nueva Visión, demuestra un sólido y alineado código de ética que encaja en los valores y la misión descritos anteriormente.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tiene como objetivo hacer un análisis externo de los factores presentes en el sistema microfinanciero de la Financiera Nueva Visión S. A. utilizaremos para ello el modelo secuencial del proceso estratégico haciendo un análisis del entorno, político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE) (D'Alessio, 2008). Los resultados obtenidos en el análisis PESTE serán evaluados a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). A continuación se analizarán los competidores actuales y sustitutos en el sector microfinanciero, este análisis será visualizado con la matriz de perfil competitivo (MPC) donde se muestran los factores claves de éxito para operar en este sector y la matriz de referencia (MPR) (D'Alessio, 2008).

3.1 Análisis del entorno PESTE

3.1.1 Análisis político, gubernamental, y legal

La estabilidad política por la que viene atravesando el Perú, mediante la aplicación de una hoja de ruta planteada por el actual gobierno, que establece como pilares el mantener un estado de derecho, mantener la paz social, otorgar aliento a las inversiones, promover el comercio, mantener una estabilidad de precios y manejar mecanismos de diálogo y concertación, permite que el sector privado tenga confianza en el gobierno y consolidar sus planes de inversión a largo plazo. Por otro lado es importante señalar que la política monetaria que se viene ejecutando está enfocada a mantener el crecimiento económico experimentado por el país los últimos años, considerando que se redujo la tasa de interés de referencia de 4.25 por ciento a 4,0 por ciento, se implementó medidas de flexibilización del encaje destinadas a garantizar una evolución ordenada de la liquidez y del crédito del sistema financiero (BCRP, 2013).

La Superintendencia de Banca y Seguro (SBS), tiene como finalidad defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a control, velando por que se cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias, para lo cual dentro de su organigrama cuenta con la Superintendencia Adjunta de Banca y Microfinanzas que viene a ser el órgano encargado de realizar el control y supervisión de las empresas del sistema microfinanciero y que depende jerárquica y funcionalmente del Superintendente. Dentro de sus principales funciones tiene el proponer normas técnicas complementarias que tiendan a preservar la solidez económica y financiera de las empresas sometidas a su supervisión, así como autorizar la apertura, conversión, traslado o cierre de oficinas, agencias y sucursales, uso de locales compartidos, cajeros automáticos y cajeros corresponsales de las empresas sometidas a su supervisión. En base a lo indicado podemos establecer que la SBS no solo tiene como objetivo supervisar, fiscalizar y sancionar el cumplimiento o incumplimiento de la norma, sino que también se encuentra enfocada en promover una cultura de solidez económica, financiera y de desarrollo de las empresas supervisadas, dentro de las que se encuentra Nueva Visión (BCR, 2013).

Otro punto importante a resaltar dentro del análisis es el tema de la corrupción que para el caso de nuestro país siempre ha estado en un primer plano. Según la VII encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012, elaborada por la consultora IPSOS Apoyo, la percepción de la población es que el principal problema del Estado y que le impide lograr el desarrollo del país es la corrupción de funcionarios y autoridades. Es importante resaltar que más de la mitad de la población (51%), identifica la corrupción como el principal problema del estado. Arequipa por su parte, es percibida como una de las ciudades menos corruptas a nivel nacional, sin embargo no está exenta del problema de la corrupción (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2012).

Tomando en consideración lo indicado anteriormente, podemos señalar que existe estabilidad política y jurídica, lo cual ha propiciado un escenario atractivo para promover tanto la inversión interna como externa. Además existe un marco regulatorio adecuado que asegura en el mediano plazo la evolución ordenada del sistema microfinanciero, siendo el ente regulador la Superintendencia de Banca y Seguros. Por otro lado, es pertinente indicar que la percepción de corrupción en el Perú, es elevada y se debe trabajar no solo en la promulgación de leyes sino en generar una cultura de valores.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras

El Banco Central de Reserva del Perú, al realizar las proyecciones del PBI señala que según el reporte emitido en el mes de junio se preveía un crecimiento del 6.1% pero debido a la reducción en las exportaciones y la desaceleración del crecimiento mundial se establece que la tasa de crecimiento para el 2013 sea 5.5%, también precisa que para el 2014 la tasa de crecimiento sería de 6.2% y para el 2015 sería de 6.7%. Respecto a la inflación podemos señalar que si bien en los últimos 12 meses creció de 2.65% a 3.28% eso se debió a choques de oferta interna relacionados a factores climatológicos, esperándose que para el último trimestre del 2013 regrese al rango meta; De otro lado podemos indicar que la proyección de la inflación para el 2013 al 2015 se ubica en un rango meta entre 1.5% y 2.5%. En base a estas consideraciones podemos establecer que el crecimiento económico que viene registrando el Perú es sostenido y la proyección de crecimiento para los próximos años es positiva, por lo que las perspectivas para el desarrollo de las empresas y específicamente de Nueva Visión bajo este escenario implica que deberán estar preparadas para mantener un ritmo de crecimiento acorde al mercado y de esta forma no quedar rezagadas (BCR, 2013).

En los dos últimos años el Perú mejoró su calificación crediticia, el año pasado la agencia Moody's subió la calificación de Perú a BAA2, mientras que en agosto del presente año la agencia Standard & Poor's subió la calificación a BBB+, finalmente en octubre la

calificadora Fitch Ratings elevó la calificación crediticia del Perú a BBB+, dicha mejora permite al Perú reducir el costo de fondos por adeudos, tanto para el país como para el sector privado y captar mayores capitales extranjeros. También podemos indicar que la calificación emitida por las tres principales agencias nos permite contar con un bajo nivel de riesgo país, que según el resumen informativo N° 45 emitido por el BCR se encuentra en 189 puntos básicos. De otro lado es de resaltar que las reservas internacionales se vienen incrementando progresivamente encontrándose en US\$ 66 591 millones a diferencia del año pasado que se encontraban en US\$ 63 991 millones, lo cual genera mayor confianza al inversionista extranjero y nos convierte en un país más atractivo (El Comercio, 2013).

El Perú es el país que ofrece el mejor entorno de negocios para las microfinanzas a nivel mundial, siendo el sexto año consecutivo que lidera el ranking del reporte Microscopio Global sobre el Entorno de Negocios para las Microfinanzas 2013. Según este reporte el Perú ocupa el primer lugar, entre 55 países emergentes, con un índice de 82.5, seguido de Bolivia (69.8) y Pakistán (69.7), por mostrar un entorno regulatorio muy adecuado, un mercado competitivo e innovador y el mayor avance en las medidas de protección de los clientes. Esto ha atraído la atención de entidades microfinancieras exitosas de otros países, que han incursionado en el Perú como es el caso de Banco Compartamos de México y no se descarta la incursión de otras entidades microfinancieras, Por otra parte, la Banca tradicional también ha decidido incursionar en el mercado microfinanciero, mediante la adquisición de entidades microfinancieras, como es el caso del Banco de Crédito del Perú que adquirió la Financiera Edifycar, Scotiabank que adquirió el Banco del Trabajo convirtiéndolo en Financiera Crediscotia y el BBVA que luego de comprar distintas entidades financieras creó la Caja Rural de Ahorro y Crédito Nuestra Gente (Gestión, 2013).

Al mes de Julio 2013, el saldo de colocaciones del Sistema Microfinanciero llegó a S/. 27,055 millones de nuevos soles lo que significó un crecimiento del 9.73% respecto al 2012.

Los créditos destinados a la Pequeña y Microempresa crecieron 10.08% y 0.91% respectivamente en comparación a Julio 2012, además que el crédito promedio microempresa fue de S/. 4,942. La mora del Sistema Microfinanciero llegó a 5.95% incrementándose en 0.81 puntos porcentuales comparado con Julio 2012. Las Cajas Rurales situaron su mora en 6.75% incrementándose 1.66 puntos porcentuales respecto al año 2012, seguido de las Cajas Municipales 6.45% que aumentaron en 0.57 puntos porcentuales. El saldo de los Depósitos del sistema Microfinanciero fue de S/. 22,547 mostrando un crecimiento del 15.50% respecto a Julio del año pasado, y la estructura de los depósitos de las IMFs está conformada por Depósito Plazo 72.02%, Ahorro 16.57% y CTS 11.41%. La expansión de las IMFs han crecido en un 8.1% pasando de 1,552 agencias en Julio 2012 a 1,677 Julio 2013. El número de personal a Julio 2013 llegó a 37,229 personas, mostrando un crecimiento del 11.8% respecto a Julio 2012. Estas cifras demuestran que el sistema microfinanciero está en un proceso de expansión que viene acompañado por un incremento de los niveles de competencia, obligando a las entidades microfinancieras a implementar medidas para ser cada vez mas competitivas (Asomifperu, 2013).

En resumen podemos establecer que el crecimiento económico que viene registrando el Perú es sostenido y la proyección de crecimiento para los próximos años es positiva, por lo que las perspectivas para el desarrollo de las empresas y específicamente de Nueva Visión bajo este escenario implica que deberán estar preparadas para mantener un ritmo de crecimiento acorde al mercado y de esta forma no quedar rezagadas. La situación económica ha generado mayor confianza al inversionista extranjero y nos convierte en un país más atractivo, lo que permite al Perú reducir el costo de fondos por adeudos, tanto para el país como para el sector privado y captar mayores capitales extranjeros. Por otra parte, el Perú ha sido elegido como el país con el mejor entorno para las microfinanzas lo que ha ocasionado el ingreso al sector de la Banca tradicional mediante la adquisición de entidades

microfinancieras y el ingreso de entidades financieras exitosas de otros países. El sistema microfinanciero está en un proceso de expansión que viene acompañado por un incremento de los niveles de competencia, obligando a las entidades microfinancieras a implementar medidas para ser cada vez más competitivas.

3.1.3 Fuerzas sociales

Existen otra serie de variables más allá del ingreso que definen mejor quiénes somos y cómo pensamos por ello surge la segmentación por estilos de vida realizada por Arellano (2008), en función a formas de actuar, ser y pensar que compartimos con un grupo amplio de personas, entre ellos podemos mencionar: (Arellano, 2008).

- Los Afortunados: Hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad, luchadores por naturaleza, confiados en sí mismos. Son los más instruidos y los que poseen el ingreso más alto. Pertenecen a los NSE A/B/C.
- Los Progresistas: Son hombres de carácter activo, pujante y trabajador. El éxito está en función del tiempo y el esfuerzo invertidos. Su nivel de educación es cercano al promedio poblacional.
- Las Modernas: Mujeres de carácter pujante y trabajador, con un modo de pensar y actuar más moderno. Ven con optimismo su futuro. La mayoría han seguido carreras técnicas. Su nivel de ingreso no es alto.
- Los Adaptados: Hombres menos ambiciosos y con menores aspiraciones que otros estilos. No son totalmente conformistas pero su comportamiento expresa cierta pasividad. Su nivel de instrucción es parecido al promedio poblacional.
- Las Conservadoras: Mujeres pacíficas y calmadas. Su hogar e hijos constituyen el centro de atención y espacio de realización personal. Son buenas madres, fieles y responsables en las labores del hogar.

- Los Modestos: Conformado por hombres y mujeres, la mayoría de ellos migrantes, de raza mestiza o andina. Su principal preocupación es conseguir dinero para subsistir y mantener a sus familias.

Según esta última clasificación de los estilos de vida, podemos determinar que los estilos de vida que más destacan en nuestro país son los progresistas y las modernas, ambas con un 23% de la población total. Eso nos demuestra que estos dos estilos de vida estarían marcando el desarrollo social, por un lado los progresistas serían el motor para poder abastecer las demandas dadas por las modernas, basados en iniciativas emprendedoras. Esto se reafirma al ver que en el Perú, el 40% de la población económicamente activa realiza alguna actividad de emprendimiento, cifra que es una de las más altas de la región y está por encima del promedio latinoamericano que es de 32%. Es decir que existe un incremento de las personas que abandonan la dependencia laboral por un modelo independiente como fuente de ingreso, dando paso al nacimiento de las pequeñas y microempresas que al momento de acudir a fuentes de financiamiento siguen encontrando grandes barreras en la banca tradicional, constituyéndose en una gran oportunidad para las entidades microfinancieras de poder brindar productos diseñados a satisfacer las necesidades de esta creciente clase emprendedora en nuestro país (El Comercio, 2013).

El empleo en el Perú se incrementaría en 4% con respecto al año 2012 según las proyecciones del INEI, por otra parte se espera que el 2013 el salario promedio de los peruanos aumente en 5,7% según lo estimado por el Fondo Monetario Internacional, por lo que el Perú sería el país de América Latina que va a presentar un mayor aumento del poder adquisitivo de su población durante el 2013. Ante este crecimiento, según la consultora Arellano Marketing, la llamada “clase media” se ha convertido en el nivel socioeconómico más influyente ya que se habría expandido en un 64% entre los años 2004 y 2012, siendo el que impulsa el consumo interno. En este escenario, existe una gran oportunidad para el

desarrollo de los créditos de consumo, dirigidos a cubrir las necesidades de la creciente clase media, tomando en cuenta que los bancos aún imponen ciertas restricciones para el otorgamiento de préstamos a personas que no cuentan con experiencia crediticia. Sin embargo para aprovechar esta oportunidad es necesario contar con productos y servicios adecuados (Ipsos, 2012).

Las microfinancieras han sabido ganarse la confianza de sus clientes y han logrado acompañarlos a lo largo del crecimiento con cada crédito brindado, muchas de estas empresas han logrado desarrollarse y crecer con el tiempo; por otro lado el crecimiento del país y el desarrollo de políticas han logrado reducir la informalidad, por lo que la banca tradicional ha empezado a captar a algunos de estos clientes ya que las microfinancieras no logran ofrecerles servicios acordes a sus nuevas necesidades. En vista de ello, las microfinancieras se enfrentan a la amenaza de la migración de sus clientes hacia la banca tradicional. Adicionalmente, los hábitos de consumo están cambiando con la implementación de los grandes centros comerciales a lo largo del país, que en muchos casos compiten directamente con los microempresarios.

Luego del análisis realizado podemos señalar que en el Perú, el 40% de la población económicamente activa realiza alguna actividad de emprendimiento lo que se constituye en una gran oportunidad para las entidades microfinancieras de poder brindar productos diseñados a satisfacer las necesidades de esta creciente clase emprendedora en nuestro país. Por otro lado el crecimiento económico de la clase media implica también una oportunidad para el desarrollo de los créditos de consumo. Sin embargo, el sector microfinanciero se enfrentan a la amenaza de la migración de sus clientes hacia la banca tradicional y a una posible desaceleración del crecimiento de las microempresas por la implementación de los grandes centros comerciales a lo largo del país.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

La evolución de la tecnología ha llevado a las empresas financieras a un nuevo nivel, hoy en día las grandes empresas ya no buscan generar millones en ingresos por una transacción, más bien hoy buscan generar millones por transacciones muy pequeñas para de esta forma generar más ingresos al tener un nicho de mercado aún más grande. Esta forma de comercio ha tomado el nombre de micro-transacciones, que poco a poco va tomando más fuerza con las nuevas tecnologías en celulares, tabletas y demás artefactos tecnológicos que van siendo lanzados al mercado. El Perú actualmente se encuentra en el puesto 89 de 139 en calidad de interconectividad según el reporte de tecnología de información global, esto hoy es un factor crucial para generar penetración de las micro-finanzas en el ámbito digital y la era del internet, las transacciones de gran volumen y de carácter seguro en línea son necesarias hoy en un mundo globalizado que nos permita generar comercio electrónico y nos brinde una sensación de seguridad al momento de realizar compras o ventas por internet. Por otra parte, en el mercado microfinanciero, uno de los atributos más valorados es la rapidez, por lo que la tecnología actual ofrece a las empresas las herramientas necesarias para simplificar sus procesos y poder brindar un mejor servicio a sus clientes (Ceplan, 2013).

Actualmente ninguna pyme se puede negar a la implementación de las tecnologías. Estas no solo benefician en temas de productividad, sino también en la competitividad a nivel local e internacional. Las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) son herramientas que permiten a los emprendedores optimizar la productividad de su empresa y dar a conocer sus productos a nivel nacional e internacional. En ese sentido, elegir y utilizar las TIC adecuadas para administrar la empresa, optimizar los procesos y planificar la actividad significa la capacidad para competir en nuevos escenarios. Solo el 15 por ciento de las micro y pequeñas empresas en Perú accede a TICs, mientras que el 98 por ciento de las

grandes empresas está totalmente informatizado, En consecuencia, el porcentaje del personal con acceso a computadoras y al Internet también está fuertemente rezagado. Además, las mypes que tienen acceso a Internet usan este servicio principalmente para el acceso a mercados (33.5 por ciento), información y asistencia técnica (31.2 por ciento) y contacto con proveedores (18.3 por ciento) (Andina, 2012).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

En la actualidad la diversidad biológica del Perú es uno de los principales pilares de la economía nacional, en virtud a que el 99% de la actividad pesquera depende de los recursos hidrobiológicos nativos, el 65% de la producción agrícola está basada en recursos genéticos nativos; el 95% de la ganadería recurre a los pastos naturales nativos y el 99% de la industria forestal emplea bosques y especies nativas. El Gobierno del Perú, a través del Ministerio del Ambiente (MINAM), ha establecido como política de Estado, la promoción de la actividad empresarial ecoeficiente; generadora de nuevas inversiones y puestos de trabajo; y cuya práctica y difusión es deber de los hacedores de política, funcionarios, académicos, empresarios, trabajadores y de la población en general. En la actualidad la diversidad biológica constituye una importante fuente para el biocomercio, el cual registró un importante crecimiento en los últimos diez años, pasando las exportaciones de productos nativos en el 2000, de un valor de US\$ 67,4 millones a US\$ 153,8 millones en el 2009. Igualmente, los bionegocios registran una tendencia creciente, tomando en cuenta que esta actividad es aprovechada en lugares rurales y apartados de las grandes ciudades, un ejemplo de estos son actividades relacionadas a la extracción de productos vegetales medicinales, drogas extraídas de plantas, etc. Esta coyuntura aún no ha sido aprovechada por el sector microfinanciero, pudiendo impulsar el financiamiento a estos microempresarios, con el diseño de productos de créditos agropecuarios tradicionales y también orientados a las actividades del biocomercio (Minam, 2011).

Otro punto a destacar es que debido al mercado que atienden las microfinancieras, están expuestas a financiar indirectamente actividades ilícitas que atentan contra el medio ambiente como es el caso de la minería informal, con altos índices de contaminación ambiental prácticamente irreversible por el uso indiscriminado de mercurio y la tala de árboles. Un caso emblemático a mencionar es el de Huepetuhe, un pueblo de muy difícil acceso en la selva de Madre de Dios, donde se estima que se vierten 450 toneladas de mercurio anualmente para poder extraer 20 o 25 kilos de oro por día, por lo que toda la actividad económica gira en torno a la minería informal. Paradójicamente, esta localidad carece de redes de agua, desagüe y hay electricidad solo hasta las 11 de la noche. A pesar de que en esta localidad se atenta abiertamente con el medio ambiente, existe una oficina de una entidad microfinanciera en el corazón de Huepetuhe que brinda servicios de financiamiento, lo cual podría llevarnos a decir que esta entidad no cuenta con responsabilidad social (MEN, 2013). Finalmente, luego del análisis realizado pasamos a detallar las oportunidades y amenazas encontradas.

Oportunidades:

1. Estabilidad política y jurídica que atrae inversión extranjera.
2. Desarrollo económico sólido y proyecciones favorables para los próximos años.
3. Desarrollo de nuevos productos financieros orientados a nuevos segmentos de mercado.
4. Alta proporción de la PEA dedicada a actividades de emprendimiento.
5. Incremento del uso de herramientas tecnológicas por parte de las microempresas.
6. Bajo nivel de bancarización sobre todo en zonas rurales.

Amenazas:

1. Deterioro de la calidad de cartera en el sistema microfinanciero
2. Migración de clientes del sistema microfinanciero a la Banca Tradicional en busca de mejores servicios.
3. Incremento de la competencia en el sector por el ingreso de nuevos actores.
4. Riesgo de financiar indirectamente actividades ilícitas que atenten contra el medio ambiente.
5. Incremento de centros comerciales a lo largo del país que compiten con las microempresas.

3.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz de factores externos de Nueva Visión que se muestra en la Tabla 1, cuenta con doce factores de éxito, seis oportunidades y cinco amenazas. A cada factor se le asignó un peso en función al grado de éxito. Los valores otorgados varían entre 1 y 4 dependiendo de la capacidad de gestión por parte de la empresa. El valor de 1,39 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni están evitando amenazas.

3.3 La Financiera Nueva Visión S. A. y sus Competidores

- **Poder de negociación de los proveedores**

El negocio de cualquier institución financiera consiste en brindar el servicio de intermediación financiera. Para el caso de Nueva Visión, sus principales proveedores están dados por aquellas instituciones y/o personas que dotan de fondos a la institución para que a su vez esta utilice este dinero para realizar préstamos y con ello obtener una ganancia proveniente del diferencial obtenido entre la tasa de interés que paga a los que lo proveen de

fondos y la tasa de interés que cobra, esto se conoce como spread financiero. La estructura de fondeo para el caso de Nueva Visión se detalla en la figura 1.

Tabla 1

Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

MEFE			
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Estabilidad política y jurídica que atrae inversión extranjera	0.08	2	0.16
2 Desarrollo económico sólido y proyecciones favorables para los próximos años	0.08	2	0.16
3 Posibilidad de acceder a líneas de crédito del exterior a un menor precio			
4 Nuevos productos financieros orientados a nuevos segmentos de mercado	0.09	1	0.09
5 Alta proporción de la PEA dedicada a actividades de emprendimiento	0.10	2	0.2
6 Incremento del uso de herramientas tecnológicas por parte de la microempresa	0.09	1	0.09
7 Bajo nivel de bancarización sobre todo en zonas rurales	0.1	2	0.2
Amenazas			
1 Deterioro de la calidad de cartera en el sistema financiero	0.11	1	0.11
2 Migración de clientes del sistema microfinanciero a la banca tradicional en búsqueda de mejores servicios	0.12	1	0.12
3 Incremento de la competencia en el sector por el ingreso de nuevos actores	0.10	1	0.10
4 Riesgo de financieras que indirectamente financian actividades ilícitas que atenten contra el medio ambiente	0.06	2	0.12
5 Incremento de centros comerciales a lo largo del país que compiten con las microempresas	0.07	1	0.07
Total			
		1	1.42

Sin embargo, Nueva Visión se encuentra en desventaja ya que como Edpyme no puede captar fondos del público en forma de ahorros, tal como lo hacen las demás instituciones micro financieras (Cajas Rurales, Cajas Municipales, financieras y Bancos). Esta situación determina que el gasto financiero de Nueva Visión sea mucho mayor comparativamente con otras empresas de la competencia. Por ejemplo, al analizar el estado de pérdidas y ganancias de Nueva Visión vemos que el gasto financiero representa un 40% del ingreso financiero, porcentaje que es mucho mayor al de la Caja Municipal de Arequipa cuyo gasto financiero representa un 30% del ingreso financiero total (Nueva Visión, 2012).

Otro punto a tomar en cuenta es la estructura de obtención de fondos de Nueva Visión que puede causar una sobreexposición crisis financieras futuras a nivel mundial ya que estas conllevan un encarecimiento de las líneas de crédito, lo cual a su vez incrementara el costo de

financiamiento en desmedro del spread financiero. Esto también está asociado a un mayor riesgo de liquidez al en su mayoría dependientes de las entidades proveedoras de fondos, ya que como señalamos anteriormente su conversión a financiera ha sido reciente y la opción de captar depósitos del público esta aun en una etapa inicial. Luego de todo el análisis realizado, se ha determinado que un factor clave de éxito para Nueva Visión y en general para cualquier entidad microfinanciera es el costo de financiamiento o de fondeo ya que este es determinante para la competitividad (al influir directamente en la fijación de las tasas de interés de los préstamos), y para la rentabilidad de la empresa por estar ligada al spread financiero.

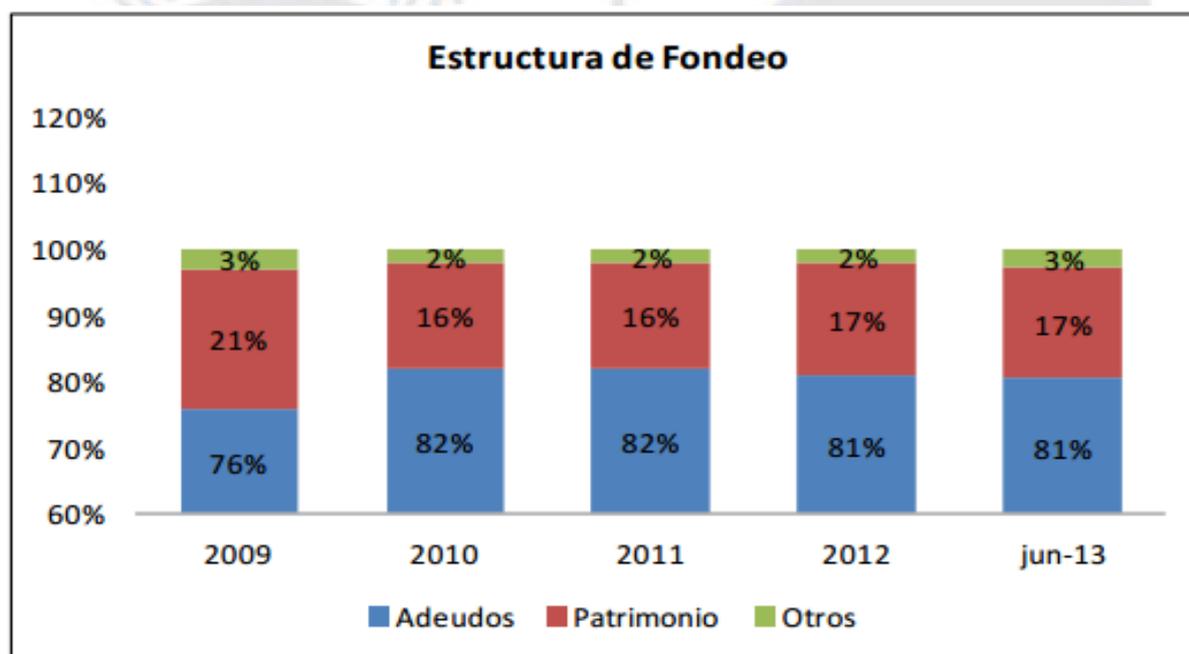


Figura 1. Estructura de fondeo de Nueva Visión, 2013.

Tomado de “Informe de Clasificación de Nueva Vision S. A.”. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/NuevaVision.pdf>

- **Poder de negociación de los compradores**

El incremento de la competencia en el sector ha ocasionado la progresiva baja en las tasas de interés para el otorgamiento de créditos, lo cual ha hecho que los compradores sean cada vez más exigentes. A esto también se suma que el comprador en el sector

microfinanciero maneja cada vez una mayor cantidad de información para la toma de decisiones en cuanto a que opción de micro financiamiento elegir. Ante la presión por lograr cada vez un mayor crecimiento, muchas instituciones microfinancieras flexibilizaron sus procesos de evaluación crediticia, generando en muchos casos sobreendeudamiento de los prestatarios, ya que estos no obtienen el financiamiento de una sola institución financiera sino de varias. En algunos casos esto ha sido llevado al extremo de malas prácticas ocasionando un deterioro progresivo de la calidad de los activos de las instituciones microfinancieras. Por otra parte el nivel de bancarización es aún incipiente en nuestro país al compararlo con otros países de Latinoamérica, lo cual representa a la vez un reto y una oportunidad para las instituciones microfinancieras, al tener potenciales clientes que aún no están bancarizados y que no se encuentran dentro del mercado objetivo de la banca tradicional. Sin embargo, al margen de las oportunidades que actualmente ofrece el sector, hemos identificado que la competitividad de las tasas de interés es un factor clave de éxito en un entorno donde el mercado es cada vez más exigente.

- **Amenaza de los sustitutos**

Las microfinanzas tuvieron un crecimiento vertiginoso a partir de la década del noventa debido a la gran cantidad de empresas informales en nuestro país que no podían tener acceso crediticio en la banca tradicional. Sin embargo esta situación ha ido cambiando con el paso de los años ya que estos microempresarios poco a poco han ido creciendo y en muchos casos formalizándose teniendo acceso a financiamiento por parte de los bancos, Por otra parte los bancos han ido modificando su tecnología y sus procesos haciéndolos cada vez más flexibles, lo cual ha hecho que una parte importante de los clientes de las instituciones microfinancieras migren hacia la banca tradicional ya que las entidades microfinancieras muchas veces ya no cuentan con productos acordes a sus crecientes necesidades.

Otro punto en contra es la poca cobertura de las microfinancieras comparativamente con la banca tradicional al no contar con canales alternativos como es el caso de la banca por internet, cajeros corresponsales, etc.; lo que a su vez viene acentuando la migración de clientes del sector microfinanciero a la banca tradicional. Adicionalmente, la inversión publicitaria realizada por los bancos es mucho mayor que la realizada por las entidades microfinancieras y comparativamente con Nueva Visión, la inversión realizada por esta última resulta prácticamente nula, siendo este un factor importante que limita el crecimiento de la empresa, al tener que competir con entidades con mayor posicionamiento de marca, más aún si se trata de bancos. Luego del análisis realizado se han determinado como factores claves de éxito la diversificación de productos acordes a las crecientes necesidades del mercado, la adecuada cobertura de mercado contando con la presencia de canales alternativos y finalmente la inversión publicitaria que es vital para lograr un posicionamiento de marca adecuado.

- **Amenaza de los entrantes**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, que es el ente encargado de regular el sistema financiero peruano, ha establecido los requerimientos mínimos para la implementación de una entidad financiera. Para el caso del sector microfinanciero estos requerimientos varían según el tipo de entidad.

Se pueda considerar como una barrera de entrada el conocimiento de la tecnología crediticia para el mercado microfinanciero, ya que por su naturaleza esta tiene una evaluación personalizada, muy distinta a los procedimientos que se aplican en los bancos y entidades no dedicadas a las microfinanzas. Es por ello que muchos bancos, viendo el atractivo del sector decidieron incursionar en el, más no directamente, sino más bien mediante adquisiciones de instituciones microfinancieras que ya contaban con el *knowhow* del negocio, tal es el caso de

BCP que adquirió financiera Edificar, Scotiabank que adquirió el Banco del Trabajo y lo convirtió en Crediscotia y el BBVA que luego de una serie de adquisiciones formó Crac Nuestra Gente.

El mercado microfinanciero peruano no solo es atractivo para los bancos locales, si no que ha despertado los intereses de instituciones microfinancieras de otros países que han venido a invertir al Perú o que planean hacerlo. Tal es el caso de Banco Compartamos proveniente de México que adquirió la financiera CREAM y actualmente viene operando en nuestro país como Financiera Compartamos. Financiera Universal, proveniente del Ecuador también ha empezado a operar en nuestro país a mediados del 2002 y no se descarta que otras instituciones microfinancieras quieran incursionar en el Perú. Como hemos podido apreciar, un factor clave de éxito es el *expertise* en el proceso microfinanciero, el cual se constituye como una barrera de entrada para las empresas que quieran incursionar en el sector.

- **Rivalidad de los competidores**

La actual forma de competencia entre los distintos participantes de este mercado está basada en las tasas que pueden ofertar a sus potenciales clientes y también en los requisitos a cumplir por parte de los solicitantes de un crédito que en su mayoría son empresas que recién están ingresando en el sistema financiero. El principal competidor a nivel local es Mi Banco con más de 117 agencias y una participación en el mercado del 14% de colocaciones, seguido por CMAC Arequipa y Financiera Compartamos que se constituyen como los tres principales competidores de la Financiera Nueva Visión. Todos ellos se destacan por tener tasas más bajas y competitivas que Financiera Nueva Visión, sin embargo estas empresas competidoras son menos flexibles ya que en su mayoría necesitan de más documentos que sustenten ingresos y demás requisitos para otorgar créditos, en un mercado donde la mayoría de empresas y personas que solicitan créditos en este nicho no son completamente formales en la

estructuración de sus empresas. Muchas veces las microfinancieras han aligerado sus estándares para poder cada vez otorgar más créditos y lograr el cumplimiento de las metas fijadas, por otro lado el panorama del sector muestra que el nivel de informalidad de la MYPES es bastante alto y por el momento la formalización no es una opción viable. Dada la creciente rivalidad que impera en el sector microfinanciero, la eficiencia operativa se convierte en un factor clave de éxito al ser determinante para poder competir en un mercado donde los márgenes de ganancia son cada vez menores.

3.4 La organización y sus referentes

Desde un punto de vista internacional el principal referente es BancoSol de Bolivia, que es la entidad microfinanciera líder en Bolivia, con una cartera del 26% del mercado con una liquidez del 80% y con una calificación de “AAA” para la emisión de bonos (BancoSol, 2012).

Por otro lado, la financiera Compartamos de México está indicada como la mejor entidad microfinanciera de México, además de contar con excelente resultados en políticas de protección de clientes lo que le ha permitido alcanzar más de 2.5 millones de clientes (Compartamos, 2012).

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencia (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización, mientras que la matriz de perfil de referencia (MPR) identifica a los mejores sectores a nivel global (D' Alessio, 2008). Los factores claves de éxito que hacen parte de ambas matrices, se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva (D' Alessio, 2008). En la Tabla 2 se describe la matriz del perfil competitivo, donde se aprecia que Nueva

Visión ha obtenido un valor neto ponderado que se encuentra, como era de esperarse, muy por debajo de Mibanco que se constituye en la entidad microfinanciera más importante del país, encontrando que en todos los factores claves de éxito existe una brecha importante a excepción del *expertise* en el proceso microfinanciero. Similar situación se aprecia al observar la matriz del perfil referencial en la Tabla 3, donde Banco Sol se erige como la entidad más importante obteniendo un valor ponderado de 4, estando muy por encima de Nueva Visión que obtuvo un valor ponderado de 1.64.

Tabla 2

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Financiera Nueva Vision		Mi Banco		Caja Municipal de Arequipa		Financiera Compartamos		
	Peso	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion	Valor	Ponderacion
1 Expertise en el proceso microfinanciero	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Costo de fondeo	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32
3 Eficiencia operativa	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
4 Cobertura	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
5 Diversificación de productos	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
6 Inversión publicitaria	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
7 Competitividad de la tasa de interés	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48	2	0.32
Total	1		1.64		3.88		3.38		2.52

Tabla 3

Matriz Perfil de Referencia (MPR)

Factores Claves de Éxito	Financiera Nueva Vision		Banco Sol de Bolivia		Compartamos de Mexico		
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Expertise en el proceso microfinanciero	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Costo de fondeo	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
3 Eficiencia operativa	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56
4 Cobertura	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
5 Diversificación de productos	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
6 Inversión publicitaria	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
7 Competitividad de la tasa de interés	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
Total	1		1.64		4.00		3.73

3.6 Conclusiones

Nueva Visión no ha sabido capitalizar las oportunidades que el sector ofrece, tomando como comparación a otros actores en el sistema de las microfinanzas podemos ver buenos resultados de algunos de sus competidores que han logrado aprovechar las oportunidades y han demostrado buenos resultados. Existen claros ejemplos en Latinoamérica, instituciones como BancoSol de Bolivia y Compartamos de México, son claros ejemplos de una buena administración de proveedores de fondeo para sus créditos, creando tasas de interés variadas entre cada institución financiera aumentando así la competencia.

La banca tradicional, ha sabido aprovechar esta oportunidad y ha modificado su tecnología captando un importante número de clientes de las microfinancieras que han acudido a los bancos por una mejor tasa y un mejor servicio.

Financiera Nueva Visión ha obtenido valores ponderados muy por debajo a los obtenidos por sus pares tanto en la matriz de perfil competitivo como en la matriz de perfil referencial, lo cual demuestra que existen muchas oportunidades de mejora y retos importantes como empresa que Nueva Visión deberá asumir para acortar las brechas que existen actualmente.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008), la siguiente etapa corresponde a la evaluación interna de la organización. Por tal motivo, en el presente capítulo, se abordará todo lo concerniente a los aspectos internos de Nueva Visión. Cabe señalar que el análisis que se llevará a cabo será enfocado en evaluar los recursos con los que cuenta, con el fin de incrementar la eficiencia de la organización y generar un mejor desempeño. Las áreas que se van a analizar son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistema de información y comunicaciones, y (g) Tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y gerencias (A)

La gerencia es la encargada de gestionar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2008). A raíz de la reciente adquisición de Nueva Visión por parte del grupo Wong, podemos establecer que el actual directorio de Nueva Visión cuenta con una reputación buena en el sector empresarial, gracias al prestigio heredado al ser parte del grupo Wong. De otro lado, la gerencia general de Nueva Visión se encuentra a cargo de la Sra. María del Socorro Acuña Otero, que cuenta con amplia experiencia en el sector microfinanciero habiendo ocupado cargos gerenciales en entidades líderes del sector como es el caso de la Caja Municipal de Arequipa.

Nueva Visión cuenta con una visión, misión, valores y código de ética establecidos dentro del plan estratégico, a pesar de ello la visión establecida no cuenta con un horizonte de tiempo, ni está proyectada a un alcance geográfico y no muestra una idea clara de donde desea ir la organización. De la misma manera, el desarrollo del plan estratégico no cuenta con la

herramienta del *Balance Scorecard*, que no le permitirá llevar a cabo el monitoreo y control de la implementación del planeamiento estratégico desarrollado. Cabe señalar que en la actualidad el área de Planeamiento, Organización y Métodos elaboró el código de Buen Gobierno Corporativo (BGC), pero el mismo se encuentra en revisión. De la misma manera podemos señalar que en Nueva Visión no se vienen usando técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones. Finalmente, dado que Nueva Visión cuenta con una participación reducida de mercado en su zona de influencia, la imagen y prestigio de la empresa es baja. En base a lo antes mencionado, identificamos las siguientes fortalezas y debilidades del área de administración y gerencia:

Fortalezas:

1. Equipo directivo y gerencia general con amplia experiencia y buena reputación.

Debilidades:

1. La elaboración e implementación del plan estratégico presenta deficiencias.
2. Inexistencia de un Buen Gobierno Corporativo debido a la ausencia de principios y normas que regulen el funcionamiento de la empresa.
3. No se cuenta con una marca reconocida.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2008). Del análisis realizado podemos señalar que Nueva Visión cuenta con trece productos y considerando que a la fecha ha sido autorizada a captar depósitos, debe proceder con la implementación de nuevos productos que le permita la captación de fondos y ser más competitiva.

Respecto a la participación de mercado Nueva Visión se encuentra ubicada en el décimo lugar en los departamentos de Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna, con una participación del 2.6%, siendo la empresa con mayor participación la CMAC Arequipa con una participación del 29%, respecto al departamento de Arequipa Nueva Visión se ubica en el séptimo lugar con una participación del 4.2 % y CMAC Arequipa ocupa el primer lugar con una participación del 40%. En cuanto a la red de atención al cliente Nueva Visión solo cuenta con 36 oficinas, número reducido en comparación con nuestros principales competidores, también podemos señalar que no se cuenta con cajeros corresponsales ni banca por internet por lo que la red de oficinas se constituye en su único canal de atención (SBS,2012).

Respecto a los precios de sus productos podemos establecer que son 25% más elevado en comparación con el líder del mercado microfinanciero de la zona sur, en base a dicho indicador podemos establecer que Nueva Visión es menos competitiva en tasas de interés. Asimismo, en lo que respecta a la lealtad de marca, la mayoría de clientes de Nueva Visión vienen trabajando con más de una entidad e inclusive se cuenta con clientes que trabajan hasta con diez entidades, por lo que solo el 30.19% de clientes de su cartera total trabajan exclusivamente con Nueva Visión. La empresa no cuenta con un plan de marketing orientado a lograr el posicionamiento de la marca y que les permita competir con las entidades líderes del sector, lo cual a su vez viene impactando negativamente en el ritmo de crecimiento de la empresa (Nueva Visión, 2012).

Fortalezas

1. No se han encontrado fortalezas.

Debilidades

1. Baja participación de mercado.
2. Reducida red de atención.

3. Tasas de interés elevadas que no permiten ser competitivos.
4. Ausencia de plan de marketing.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad (D'Alessio, 2008).

Nueva Visión, cuenta con instalaciones, equipos y máquinas de oficina en buen estado que les permite a sus colaboradores realizar sus funciones de manera eficiente, al ser una empresa prestadora de servicios no cuenta con una cadena de suministros ni almacenes, haciendo la disposición de material de oficina directamente de los proveedores. En cuanto a la distribución de las áreas de oficina, podemos señalar que las mismas no cuentan con una distribución adecuada y estandarizada considerando que la única área bien distribuida es la que corresponde a los analistas de créditos dejando de lado a las áreas administrativas que muestran reducidos espacios.

Tomando en cuenta, que Nueva Visión se ha convertido en una financiera y a partir de la fecha podrá percibir ahorros, es necesaria la instalación de ventanillas de recibidor – pagador, en tal sentido es indispensable realizar un modelo estándar de *layout* de las oficinas que sea acorde a las nuevas necesidades de atención al cliente incluyendo las áreas administrativas.

En cuanto a tercerización de procesos operativos, Nueva Visión solo realiza procesos de tercerización en limpieza, vigilancia, mantenimiento de mecanismo de seguridad para cajas fuertes y sistemas de alarmas; en la actualidad no se ha realizado ningún estudio para determinar cuáles de los procesos fuera del *corebusiness* se podrían tercerizar.

Fortalezas:

1. Cuenta con instalación, equipos y máquinas de oficina en buen estado.

Debilidades:

1. Inexistencia de un modelo estandarizado de *Lay out*.
2. No cuenta con una política clara en cuanto a la tercerización de algunas de sus actividades.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenible (D' Alessio, 2008). El ámbito de operaciones de Nueva Visión se circunscribe a la zona sur del Perú, abarcando los departamentos de Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna. El crecimiento del sector financiero a nivel nacional en comparación al crecimiento del sector financiero en el ámbito de operaciones de la empresa ha sido menor, mostrando un panorama favorable, ya que los puntos de cobertura de Nueva Visión están posicionados de acuerdo a la demanda del mercado.

Sin embargo, al hacer una comparación del crecimiento del sector PYME y el crecimiento de Nueva Visión, puede observarse que Nueva Visión no está creciendo en la misma proporción que lo hacen estos departamentos, lo que genera una pérdida en la participación de la empresa. En cuanto a la participación de mercado, el mayor número de colocaciones las tienen: CMAC Arequipa (29%), CMAC Cusco (13%), MiBanco (11%) y la Financiera Edificar (10%). Además, CMAC Arequipa, CMAC Cusco, Financiera Edificar y Compartamos Financiera han incrementado su participación, mientras que la de Nueva Visión se ha ido reduciendo desde el 2011, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico. En

cuanto a los niveles de morosidad, la cartera atrasada de Nueva Visión se encuentra por encima del promedio del sistema microfinanciero, habiendo sufrido un deterioro paulatino de su calidad de cartera (SBS, 2012).

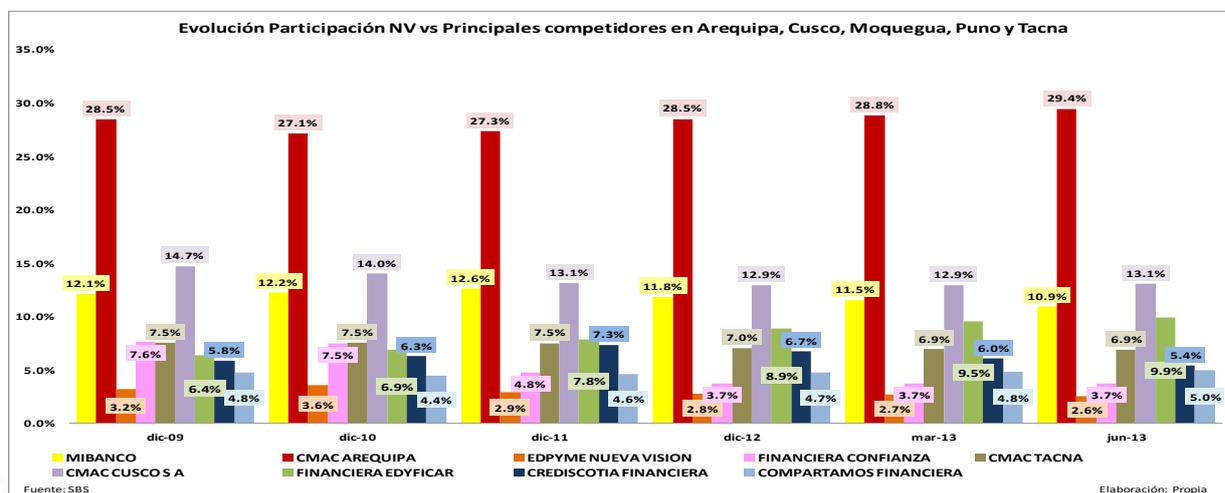


Figura 2. Evolución de la participación de Nueva Visión y sus principales competidores en Arequipa, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna. Nueva Visión. 2013

Durante el ejercicio del 2012 Nueva Visión registró ingresos financieros por el importe de S/. 50,6 millones de nuevos soles, cifra que represento ser mayor en 5.9% respecto a los ingresos obtenidos en el año 2011. En cuanto a la gestión de gastos, podemos observar que los gastos financieros de Nueva Visión (8.9%), se encuentran muy por encima del promedio (7.1%), siendo el segundo más elevado en comparación a sus competidores; por lo tanto, es necesario reducir el costo de los fondos y captar nuevas líneas de financiamiento como los depósitos del público. Por su parte, el indicador de gastos administrativos se mantiene dentro del promedio; sin embargo, el gasto de provisiones de Nueva Visión supera los niveles promedios del mercado, lo cual se explica por los altos niveles de morosidad de la entidad. Finalmente, en cuanto a los indicadores de rentabilidad, la rentabilidad sobre el activo (ROA) se encuentra por debajo del promedio de nuestros competidores, por tanto para mejorar este indicador será necesario realizar una apropiada gestión para el control de gastos

de la empresa, lo cual permitiría establecer que gastos podrían reducirse. La evolución de la utilidad neta del 2012 con respecto al año anterior presenta una pequeña variación pasando de S/. 1,94 millones a S/. 1,96 millones. Al cierre del 2012 el patrimonio contable de la entidad presento un crecimiento del 15.8% con respecto al año anterior, alcanzando la cifra de S/. 34.2 millones. El patrimonio está conformado por los rubros de capital social que representa el 91% del mismo, mientras que las reservas y el resultado del ejercicio 2012 representaron el 3.3% y 5.8% respectivamente (Memoria Anual Nueva Visión, 2012).

Fortalezas

1. No se encontraron.

Debilidades

1. Niveles de morosidad por encima del promedio del mercado microfinanciero.
2. Nivel de crecimiento de colocaciones se encuentra por debajo del crecimiento del mercado.
3. Alto costo de fondeo.
4. Niveles de rentabilidad por debajo del promedio del sector.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2008). Nueva Visión viene realizando evaluaciones del clima y cultura organizacional, inicialmente a las áreas que registran mayores problemas, para el 2013 señalan que dicha evaluación fue aplicada a todo el personal por el entonces jefe del recursos humanos, es de observar de que no se cuenta con el resultado de dichas evaluaciones y que las mismas debieron ser realizadas por una empresa externa a fin de evitar resultados sesgados. En cuanto

a las capacitaciones brindadas a sus colaboradores, Nueva Visión ha realizado capacitaciones a jefes y administradores de agencia en temas de liderazgo, asumiendo el compromiso de diseñar un plan de capacitación para toda la organización que incluiría a todas las demás áreas.

En cuanto a las promociones, Nueva Visión no posee políticas de remuneración que fomenten las promociones y líneas de carrera dentro de la organización, además no cuenta con reglamentos ni políticas para evaluar el ausentismo y puntualidad de sus colaboradores. Por lo cual registra un nivel alto de rotación de personal (4%) generándose poco compromiso del personal que se traduce en una baja competitividad y metas no alcanzadas. Por otra parte, se ha logrado identificar que dentro de la estructura organizacional no existe una claridad en cuanto a las funciones en cada puesto, por lo que en muchos casos se ha identificado la existencia de duplicidad de funciones, lo cual genera el retraso en el logro de objetivos.

Fortalezas:

1. No se identificaron.

Debilidad:

1. Inadecuada evaluación de clima laboral.
2. No cuenta con una política clara de capacitaciones.
3. Inexistencia de una política de remuneraciones y línea de carrera.
4. Inadecuada estructura organizacional que genera duplicidad de funciones.
5. Alto nivel de rotación de personal.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con cliente y

proveedores, entre otros (D'Alessio, 2008). Nueva Visión no cuenta con sistemas adecuados que permitan la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia, por lo cual se recomendaría la implementación de sistemas de información gerencial. En la actualidad Nueva Visión, solo cuenta con un proyecto para la automatización de procesos para reportes a organismos externos, como proveedores de fondos, e internos. Además, recientemente la empresa implemento un sistema de comunicación telefónica entre oficinas, utilizando para ello líneas de internet. Otro sistema de comunicación que cuenta Nueva Visión, es el *Exchange Server* y *Lync Server* de Microsoft para correo y mensajería entre los colaboradores.

Fortalezas

1. No se identificaron.

Debilidades

1. Ausencia de sistemas de información gerencial.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos, entre otros, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico (D'Alessio, 2008). Nueva Visión cuenta con un nuevo sistema de *core* financiero bancario, este es el e-IBS de la empresa Datapro, que actualmente es uno de los sistemas más modernos de la región, este sistema permite operaciones y movimientos en las cuentas en tiempo real, el sistema viene siendo utilizado por varias empresas alrededor del mundo, y cuenta con estándares SOA (*ServiceOrientedArchitecture*) que permite una gran flexibilidad para poder ser adaptado cuando la organización desarrolle nuevos productos y servicios. El departamento de tecnología de información también realiza capacitaciones

constantes y se realizan guías operativas para mantener a los usuarios informados. Cabe indicar que la capacidad de investigación y desarrollo de Nueva Visión es limitado, dado que no cuenta con un área funcional que lleve a cabo dicha tarea, esto sería catalogado como una debilidad de la compañía que puede mermar su presencia en el mercado a corto y mediano plazo.

En cuanto a la tecnología para la evaluación de créditos, Nueva Visión se encuentra a la par de los líderes del mercado, ofreciendo los atributos de rapidez y flexibilidad tal como se analizó anteriormente, lo cual permite realizar el desembolso del crédito en un promedio de veinticuatro horas. También podemos señalar que el presupuesto para el área de tecnología de información permite también la rápida actualización de *software* y *hardware* adecuado a las necesidades de la empresa, esto les brinda facilidad y procesos más ágiles, lo cual permite el despliegue del nuevo módulo de captaciones de manera rápida, ya que desde el mes de octubre la empresa puede comenzar a realizar captación de fondos de personas naturales y jurídicas en modelos de depósitos a cuentas de ahorro, generando una mayor liquidez para seguir colocando más créditos y poder obtener mayor participación de mercado en la región sur del Perú.

Fortalezas

1. Nuevo sistema *core* financiero de última tecnología.
2. Adecuado presupuesto asignado al área de tecnología.
3. Rápido despliegue de módulos para nuevos servicios y/o productos.

Debilidades

1. Bajo nivel de innovación, debido a la inexistencia de un área de Investigación y Desarrollo.

Luego de la evaluación de los aspectos internos de todas las áreas funcionales de Nueva Visión y el análisis de los recursos con los que esta cuenta, se desarrolló el presente capítulo y se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades para Nueva Visión, que se listan a continuación:

Fortalezas

1. Equipo directivo y gerencia general con amplia experiencia y buena reputación.
2. Respaldo financiero de grupo Wong.
3. Nuevo sistema *core* financiero de última tecnología.

Debilidades

1. Marca no reconocida, debido a la baja participación de mercado.
2. Reducida red de atención y ausencia de canales de atención alternativas.
3. Tasas elevadas que no permiten ser competitivos, debido al alto costo de fondeo.
4. Ausencia de plan de marketing.
5. Niveles de morosidad por encima del promedio del mercado microfinanciero.
6. No cuenta con una política clara de capacitación.
7. Inexistencia de una política de remuneraciones y línea de carrera.
8. Inadecuada estructura organizacional.
9. Ausencia de sistemas de información gerencial.
10. Bajo nivel de innovación.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la matriz de análisis de factores internos de Nueva Visión, intervienen 13 factores determinantes de éxito, 3 fortalezas y 10 debilidades. A cada factor se le asignó un peso relativo en función a su incidencia en el sistema microfinanciero. Los valores otorgados con las calificación de uno a cuatro representan el grado de presencia de fortalezas y debilidades.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)

MEFI				
Factores claves de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Equipo directivo y gerencia general con amplia experiencia y buena reputación	0.07	3	0.21
2	Respaldo empresarial del grupo Wong	0.06	3	0.18
3	Nuevo sistema financiero core de última tecnología	0.05	4	0.20
Debilidades				
1	Marca no reconocida debido a la baja participación de mercado	0.07	1	0.07
2	Reducida red de atención y ausencia de canales de atención alternativas	0.08	1	0.08
3	Tasas elevadas que no permiten ser competitivos debido al alto costo de fondeo	0.10	1	0.10
4	Ausencia de plan de marketing	0.07	2	0.14
5	Niveles de morosidad por encima del promedio del mercado microfinanciero	0.08	2	0.16
6	No cuenta con una política clara de capacitación	0.09	2	0.18
7	Inexistencia de un política de remuneraciones y línea de carrera	0.08	1	0.08
8	Inadecuada estructura organizacional	0.10	2	0.20
9	Ausencia de sistemas de información gerencial	0.06	2	0.12
10	Bajo nivel de innovación	0.09	1	0.09
Total		1		1.60

4.3 Conclusiones

Nueva Visión se caracteriza por una amplia experiencia en microfinanzas, especialmente por muchos de sus directivos incluyendo a su gerente general, además de ahora estar respaldado por el grupo Wong después de la última adquisición, esta podría convertirse en una ventaja competitiva si logran alinear todas sus fortalezas aprovechando las oportunidades que el mercado les ofrece. Una fortaleza interna importante también, es la adquisición de un sistema financiero de última tecnología que logra facilitar mucho del trabajo operativo propio de una entidad de este tipo, a esto le faltaría integrar otras áreas de la

organización junto con la gerencia para así poder darle las herramientas necesarias para una buena toma de decisiones.

Una baja participación del mercado es actualmente una debilidad para Nueva Visión, las distintas tasas ofrecidas por todas las demás entidades microfinancieras hace que este mercado sea muy competitivo, serian otras las estrategias para captar y retener más clientes, sumado a una ausencia actual de un plan de marketing definido. Nueva Visión cuenta con niveles de morosidad por encima del promedio, los sistemas de toma de decisiones no están integrados y no permiten mejorar la evaluación crediticia que permita a Nueva Visión reaccionar adecuadamente frente a esto.

Una no muy adecuada estructura organizacional y una ausencia de un sistema de información gerencial impiden una perfecta armonía interna generando malestar entre los colaboradores y disminuye los niveles de innovación, además de no tener una política clara de remuneraciones y línea de carrera.

Capítulo V: Intereses de la Financiera Nueva Visión S. A. y Objetivos a Largo Plazo

Los intereses de Nueva Visión y sus principios cardinales son un aspecto que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y misión establecidas servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2008).

5.1 Intereses de Nueva Visión

Los intereses de Nueva Visión se enfocan en el incremento de la participación de mercado, el aumento de las utilidades, la protección del capital de los accionistas, el incremento de la satisfacción de los clientes y la mejora de la calidad de cartera. Desde el punto de vista del incremento de la participación de mercado, Nueva Visión busca ampliar su cartera de colocaciones, ingresando a nuevos mercado y desarrollando nuevos productos logrando así incrementar su participación en el mercado microfinanciero y un fortalecimiento patrimonial. Sumado a esto, Nueva Visión al ser adquirida por el Grupo Wong y haber alcanzado su conversión a entidad financiera, podrá captar ahorros y esto permitirá nuevas captaciones. Para el aumento de las utilidades, la mejora de la rentabilidad de la empresa también se ha visto beneficiada con su conversión a financiera, esto ha logrado un mejor costo de fondeo al contar con un posible incremento de captaciones públicas y con esto ofrecer productos de igual o mejor calidad a un mejor precio al público objetivo. A su vez, mejorar la eficiencia de los procesos relacionados al *core* del negocio permitirá generar una mejor rentabilidad al mediano y largo plazo, mejoras como un despliegue de productos más eficiente y costos operativos menores.

Otro interés para Nueva Visión es la protección del capital de sus accionistas, a través de prácticas gerenciales eficientes que alcancen los objetivos estratégicos y contribuyan a un

retorno positivo del capital invertido, sumado a un crecimiento de las colocaciones con bajas tasas de morosidad y buenas fuentes de inversión externa que permitan el desarrollo de la empresa reflejado en un retorno de capital que satisfaga los intereses de los accionistas. El incremento de la satisfacción de los clientes es un interés importante para Nueva Visión, un cliente satisfecho con el servicio brindado es la mejor carta de presentación a futuros clientes, alcanzar la fidelidad de sus clientes es comprometer a la empresa a seguir buscando e innovando productos orientados a sus clientes y a sus necesidades reales. La mejora de la calidad de la cartera es otro interés de Nueva Visión, tener una cartera con una baja tasa de morosidad, orientando nuestros esfuerzos para alcanzar clientes comprometidos con pagos puntuales, innovando procedimientos que ayuden a la mejora de la captación de créditos

5.2 Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compete. Son fines supremos basados en la organización en mención y para el largo plazo. La matriz de intereses organizacionales se muestra en la tabla 5.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

OLP1: Aumentar la participación de mercado a 3% para el año 2024, la actual participación es de 0,67% a Junio del 2013.

OLP2: Incrementar el retorno sobre el patrimonio hasta llegar al 10% en el año 2024, actualmente el valor es de 5,4%.

OLP3: Expandir la red actual de atención en 300%, llegando al año 2024 a 108 agencias a nivel nacional, siendo actualmente de 36 agencias.

5.4 Conclusiones

Podemos concluir que a fin de obtener los intereses de la organización, determinamos tres objetivos a largo plazo que se orientan a satisfacer las necesidades de la organización

desde un punto de vista de satisfacción de los accionistas esperando un mayor retorno de lo invertido, además de aumentar la cartera actual de clientes con mayores colocaciones basadas en ampliar el mercado actual con líneas de productos nuevos para nuevos mercados, el tercer objetivo a largo plazo busca incrementar la red de atención permitiendo tener mayor presencia en el mercado y mejor posicionamiento que incrementara el patrimonio junto a una buena administración. El desarrollo armónico de estos tres objetivos a largo plazo permitirá alcanzar la visión propuesta logrando la satisfacción de los accionistas, del equipo director y de los colaboradores, además de llegar a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con mayores y mejores productos con una mayor cobertura.

Tabla 5

Matriz de los Intereses Organizacionales

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Incremento de la participación de mercado	** Microfinancieras	** Bancos * Microempresas	
Aumento de las utilidades (Rentabilidad)		* Gobierno	** Microfinancieras
Protección del capital de los accionistas		* Gobierno	
Incremento de la satisfacción de los clientes	* Microfinancieras	* Microempresas	* Bancos
Mejora de la calidad de cartera	** Microfinancieras	** Bancos	

* Intereses Comunes

** Intereses Opuestos

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es el proceso mediante el cual los insumos que son las matrices MEFI, MEFE, MPC y MIO serán transformados en productos estratégicos de acuerdo a la combinación de distintas matrices como: (a) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción, (c) la matriz externa-interna, y (d) la matriz de la gran estrategia. Finalmente, se procederá a evaluar las estrategias generadas y se seleccionaran las más atractivas mediante el uso de: (a) la matriz de decisión (MDE), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR), y (d) la matriz ética (ME) (D'Alessio, 2008).

6.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). Para realizar la matriz FODA se copiaron las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la matriz EFI, donde se generan estrategias externas principalmente (D'Alessio, 2008).

6.2 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEYEA)

La matriz PEYEA combina dos ejes de los factores relativos de la industria (fortalezas de la industria y estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en los extremos altos y bajos conforman un marco de cuatro cuadrantes: agresivas, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2008).

Tabla 6

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas		Debilidades
1 Equipo directivo y gerencia general con amplia experiencia y buena reputación		1 Marca no reconocida debido a la baja participación de mercado
2 Respaldo empresarial del grupo Wong		2 Reducida red de atención y ausencia de canales de atención alternativas
3 Nuevo sistema financiero core de última tecnología		3 Tasas elevadas que no permiten ser competitivos debido al alto costo de fondeo
		4 Ausencia de plan de marketing
		5 Niveles de morosidad por encima del promedio del mercado microfinanciero
		6 No cuenta con una política clara de capacitación
		7 Inexistencia de una política de remuneraciones y línea de carrera
		8 Inadecuada estructura organizacional
		9 Ausencia de sistemas de información gerencial
		10 Bajo nivel de innovación
Oportunidades	Estrategia FO - Explotar	Estrategia DO - Buscar
1 Estabilidad política y jurídica que atrae inversión extranjera	1 Acceder a mejores tasas de crédito aprovechando el respaldo del Grupo Wong: F1, F2, O2 y O3	1 Desarrollar productos financieros orientados a las necesidades en zonas rurales: D10, O4 y O7
2 Desarrollo económico sólido y proyecciones favorables para los próximos años	2 Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados: F1, O4, O5 y O7	2 Implementar un plan de marketing institucional: D1, D4, O4, O5 y O7
3 Nuevos productos financieros orientados a nuevos segmentos de mercado	3 Desarrollo del canal de atención vía internet: F3 O6	3 Desarrollo de productos de captación: D3 y O3
4 Alta proporción de la PEA dedicada a actividades de emprendimiento	4 Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos corporativos: F1, F2, O1, O2 y O3	Implementación de un área de Investigación y Desarrollo enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos: D1, D2, D10, O4, O5 y O7
5 Incremento del uso de herramientas tecnológicas por parte de la microempresa		5 Implementación de una nueva estructura organizacional que brinde el soporte necesario para el crecimiento de la empresa: D8, O1, O2 y O6
6 Bajo nivel de bancarización sobre todo en zonas rurales		6 Buscar financiamiento extranjero a fin de acceder a mejores tasas: D3, O2 y O3
Amenazas	Estrategia FA - Confrontar	Estrategia DA - Evitar
1 Deterioro de la calidad de cartera en el sistema financiero	1 Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente: F1, F3, A1, A2 y A3	1 Desarrollar un plan de capacitaciones: D5, D6, A1, A2 y A3
2 Migración de clientes del sistema microfinanciero a la banca tradicional en búsqueda de mejores servicios	2 Desarrollo de escuelas de emprendimiento, donde se brinde capacitación básica gratuita a los micro empresarios: F1, A1, A3 y A5	2 Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos: D7, A2 y A3
3 Incremento de la competencia en el sector por el ingreso de nuevos actores	3 Desarrollar un sistema interno que permita identificar a clientes con potenciales indicadores de morosidad: F3 y A1	3 Desarrollo de un sistema de información gerencial: D9, A1, A2 y A3
4 Riesgo de financieras que indirectamente financian actividades ilícitas que atentan contra el medio ambiente		
5 Incremento de centros comerciales a lo largo del país que compiten con las microempresas		

Tabla 7

Factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1 Retorno en la inversión	3	1 Cambios tecnológicos	4
2 Apalancamiento	3	2 Tasa de inflación	3
3 Liqueidez	3	3 Variabilidad de la demanda	4
4 Capital de trabajo	3	4 Rango de precio de productos de la competencia	1
5 Flujo de caja	2	5 Barreras de ingreso	5
6 Facilidad de salir del mercado	2	6 Presión competitiva	3
7 Economías de Escala y experiencia	1	7 Productos sustitutos	1
8 Riesgo implicado en el negocio	1	8 Elasticidad de precio de la demanda	2
9 Rotación de Cartera	2		
	2.22		2.88
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1 Participación del mercado	2	1 Potencial de Crecimiento	5
2 Calidad del producto	3	2 Potencial de rentabilidad	3
3 Lealtad del cliente	2	3 Estabilidad financiera	4
4 Utilización de capacidad de los competidores	4	4 Conocimiento de la tecnología	3
5 Conocimiento de la tecnología	2	5 Aumento de capital	4
6 Ciclo de vida del producto	3	6 Utilización de los recursos	3
7 Control sobre proveedores y distribuidores	3	7 Facilidad de ingreso al mercado	5
8 Velocidad de introducción de nuevos productos	1	8 Poder de negociación de los productos	2
9 Ciclo de reemplazo del producto	4	9 Productividad, utilización de la capacidad	3
	2.67		3.56
VC	-2.67	EE	-2.88
FI	3.56	FF	2.22
Vector direccional eje X:	0.89	Vector direccional eje Y:	-0.65

De la matriz PEYEA se obtuvieron los valores 2.22 como fortaleza financiera (FF), 2,67 como ventaja competitiva (VC), 2,88 como estabilidad del entorno (EE) y 3,56 como fortaleza de la industria (FI). Los valores del vector direccional obtenido son en el eje de la abscisas es de 0,89 y en el eje de las ordenas el valor obtenido fue de -0,65. Con estos valores se puede obtener una configuración de polígono que se muestra en la figura 3:

El vector obtenido sugiere adoptar una postura competitiva enfocada a adquirir recursos financieros para aumentar el esfuerzo de marketing, mejorar en las fuerzas de ventas, ampliar o mejorar las líneas de producto, invertir en productividad, reducción de costos, protección de la ventaja competitiva y fusiones o alianzas estratégicas con compañías ricas en caja (D'Alessio, 2008).

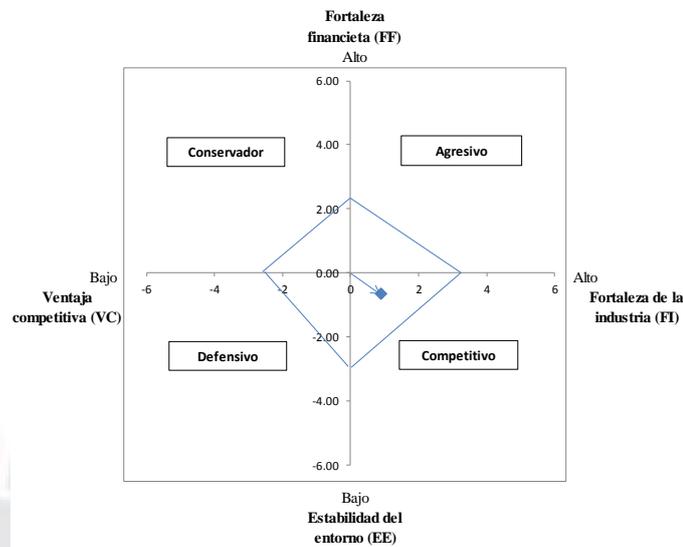


Figura 3. Matriz PEYEA de la Financiera Nueva Visión S.A.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz tiene base en la relación estrecha entre la participación del Mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo (D'Alessio, 2008).

La matriz BCG permite ver gráficamente el nivel de competitividad de productos o divisiones, facilitándonos la evaluación de las estrategias de la organización referidas a las divisiones o productos. Actualmente los productos de Nueva Visión recaen sobre el cuadrante de interrogante ya que tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento, por lo que es recomendable aplicar estrategias intensivas como la penetración de mercado, desarrollo de mercado como es el caso de las zonas rurales y de la clase media emergente y el desarrollo de nuevos productos. La matriz intenta mostrar qué tipo de productos tiene la empresa en relación con la participación de mercado y a la generación de utilidades, y tipifica cuatro moldes posibles:

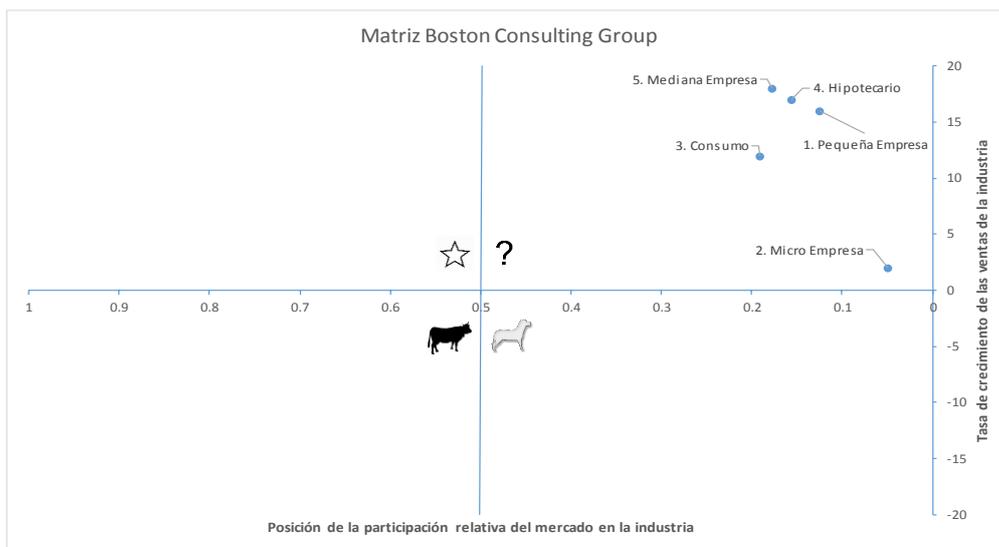


Figura 4. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa, ubica los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE (1,39) y EFI (1,60) para poder identificar las estrategias recomendadas. El puntaje obtenido en esta matriz está ubicado en el cuadrante IX, cuya estrategia propuesta es defensiva, al igual que los resultados obtenidos en el análisis anterior de la matriz PEYEA. En vista de ello, se proponen las estrategias de aventura conjunta y atrincheramiento.

		TOTAL PONDERADO EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
TOTAL PROMEDIO EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Puntaje EFE	1.39
Puntaje EFI	1.60

Figura 5. Matriz IE para la Financiera Nueva Visión S.A.

6.5 Matriz de la gran estrategia (GE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias de una organización, bajo la idea de la situación de un negocio que está definida en términos de crecimiento de mercado sea rápido o lento, y la posición de la empresa en este mercado sea fuerte o débil (D'Alessio, 2008).

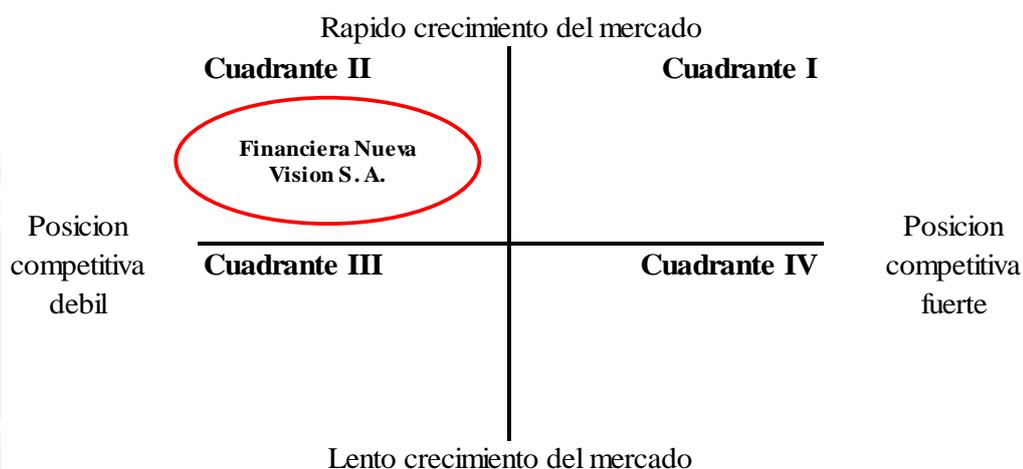


Figura 6. Matriz de la gran estrategia para la Financiera Nueva Visión.

Como muestra la figura anterior la Financiera Nueva Visión S. A. se encuentra ubicada en el cuadrante II, que agrupa a las organizaciones con una posición competitiva débil y un rápido crecimiento del mercado. Se recomiendan la estrategia de desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica agrupa a las cuatro matrices: FODA, PEYEA, IE y GE, que son reunidas para sumar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición. Para el caso de Nueva Visión, la matriz de decisión estratégica se muestra en la tabla 8. El criterio de retención utilizado consiste en seleccionar a las estrategias que se han

repetido por lo menos tres veces, dejando de lado las otras como estrategias de contingencia, dando como resultado la retención de ocho estrategias.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz indica objetivamente que estrategias alternativas son mejores, utiliza los datos de entrada que se obtuvieron en las matrices MEFE y MEFI, además de los factores claves de éxito (Davis, 2008). Luego del análisis realizado se han retenido las ocho estrategias propuestas, estando el criterio para la retención de las estrategias en función a la siguiente escala de calificación:

1= No aceptable.

2= Algo aceptable.

3= Aceptable.

4= Muy aceptable.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz retiene después de la MCPE con dos filtros finales propuestos por Rumelt para ver si cumplen con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) conciencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2008). La matriz de Rumelt se muestra en la tabla 10.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz busca que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008). Si alguna de las estrategias violara alguno de estos aspectos, no debe retenerse y debe ser descartada. De esta forma, para el caso de las estrategias escogidas, ninguna es descartada luego de realizar el análisis.

Tabla 8

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias		Matrices					Total
		FODA	PEYEA	IE	BCG	GE	
E1	Acceder a mejores tasas de crédito aprovechando el respaldo del Grupo Wong: F1, F2, O2 y O3	X	X				2
E2	Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados: F1, O4, O5 y O7	X	X	X	X	X	5
E3	Desarrollo del canal de atención vía internet: F3 O6	X				X	2
E4	Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos corporativos: F1, F2, O1, O2 y O3	X		X	X		3
E5	Desarrollar productos financieros orientados a las necesidades en zonas rurales: D10, O4 y O7	X	X	X	X	X	5
E6	Implementar un plan de marketing institucional: D1, D4, O4, O5 y O7	X			X	X	3
E7	Desarrollo de productos de captación: D3 y O3	X	X	X	X	X	5
E8	Implementación de un área de Investigación y Desarrollo enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos: D1, D2, D10, O4, O5 y O7	X	X	X	X	X	5
E9	Implementación de una nueva estructura organizacional que brinde el soporte necesario para el crecimiento de la empresa: D8, O1, O2 y O6	X					1
E10	Buscar financiamiento extranjero a fin de acceder a mejores tasas: D3, O2 y O3	X					1
E11	Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente: F1, F3, A1, A2 y A3	X	X		X		3
E12	Desarrollo de escuelas de emprendimiento, donde se brinde capacitación básica gratuita a los micro empresarios: F1, A1, A3 y A5	X					1
E13	Desarrollar un sistema interno que permita identificar a clientes con potenciales indicadores de morosidad: F3 y A1	X				X	2
E14	Desarrollar un plan de capacitaciones: D5, D6, A1, A2 y A3	X					1
E15	Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos: D7, A2 y A3	X			X	X	3
E16	Desarrollo de un sistema de información gerencial: D9, A1, A2 y A3	X					1

Tabla 9

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados		Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de depósitos y/o bonos corporativos		Desarrollar productos orientados a las necesidades en zonas rurales		Implementar un plan de marketing institucional		Desarrollo de productos de captaciones		Implementación de un área de I+D enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos		Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente		Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																		
1 Estabilidad política y jurídica que atrae inversión extranjera	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
2 Desarrollo económico sólido y proyecciones favorables para los próximos años	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08	
3 Nuevos productos financieros orientados a nuevos segmentos de mercado	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	
4 Alta proporción de la PEA dedicada a actividades de emprendimiento	0.10	4	0.4	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	
5 Incremento del uso de herramientas tecnológicas por parte de la microempresa	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	
6 Bajo nivel de bancarización sobre todo en zonas rurales	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1	
Amenazas																		
1 Deterioro de la calidad de cartera en el sistema financiero	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	
2 Migración de clientes del sistema microfinanciero a la banca tradicional en búsqueda	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	
3 Incremento de la competencia en el sector por el ingreso de nuevos actores	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	
4 Riesgo de financieras que indirectamente financian actividades ilícitas que atenten	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
5 Incremento de centros comerciales a lo largo del país que compiten con las	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	
Fortalezas																		
1 Equipo directivo y gerencia general con amplia experiencia y buena reputación	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	
2 Respaldo empresarial del grupo Wong	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	
3 Nuevo sistema financiero core de última tecnología	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	
Debilidades																		
1 Marca no reconocida debido a la baja participación de mercado	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	
2 Reducida red de atención y ausencia de canales de atención alternativos	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	
3 Tasas elevadas que no permiten ser competitivos debido al alto costo de fondeo	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	1	0.1	
4 Ausencia de plan de marketing	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	
5 Niveles de morosidad por encima del promedio del mercado microfinanciero	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
6 No cuenta con una política clara de capacitación	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	4	0.36	
7 Inexistencia de un política de remuneraciones y línea de carrera	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	
8 Inadecuada estructura organizacional	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	
9 Ausencia de sistemas de información gerencial	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	
# Bajo nivel de innovación	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	
Total				4.75		3.54		4.58		4.39		4.59		4.04		3.64		3.37

Tabla 10

Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias de la Financiera Nueva Visión S. A.

Estrategias	Criterios de evaluación de estrategias				
	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos corporativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Desarrollar productos orientados a las necesidades en zonas rurales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Implementar un plan de marketing institucional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Desarrollo de productos de captaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Implementación de un área de I+D enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
7 Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Si
8 Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Si

Tabla 11

Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias de la Financiera Nueva Visión S. A.

	E2	E4	E5	E6	E7	E8	E11	E13	E16
Derechos									
1 Impacto en el derecho de la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho de la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4 Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6 Impacto en el derecho al hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7 Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia									
8 Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9 Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10 Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo									
11 Fines y resultados estrategicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12 Medios estrategicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

N: Neutral

N: Neutro

N: Neutro

V: Viola

I: Injusto

P: Perjudicial

Derechos

Justicia

Utilitarismo

P: Promueve

J: Justo

E: Excelente

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo al análisis MCPE y MD, se han agrupado las siguientes estrategias como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12

Estrategias Retenidas y de Contingencia:

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas		E2	Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados
		E4	Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos corporativos
		E5	Desarrollar productos orientados a las necesidades en zonas rurales
		E6	Implementar un plan de marketing institucional
		E7	Desarrollo de productos de captaciones
		E8	Implementación de un área de I+D enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos
		E11	Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente
		E15	Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos
Estrategias de contingencia		E1	Acceder a mejores tasas de crédito aprovechando el respaldo del grupo Wong
		E3	Desarrollo del canal de atención vía internet
		E9	Implementación de una nueva estructura organizacional que brinde el soporte necesario para el crecimiento de la empresa
		E10	Buscar financiamiento extranjero a fin de acceder a mejores tasas
		E12	Desarrollo de escuelas de emprendimiento, donde se brinde capacitación básica gratuita a los microempresarios
		E13	Desarrollar un sistema interno que permita identificar a clientes con potenciales indicadores de morosidad
		E14	Desarrollar un plan de capacitaciones
		E16	Desarrollo de un sistema de información gerencial

Tabla 13

Relación entre las Estrategias y los Objetivos a Largo Plazo

		Visión		
		Ser la entidad financiera preferida por los emprendedores y emprendedoras del país en los próximos 10 años, mediante la satisfacción de nuestros clientes, permitiendo el pleno desarrollo de nuestros colaboradores logrando un impacto positivo en el desarrollo social del país		
		Objetivos a largo plazo		
Estrategias		Aumentar la participación de mercado a 3% para el año 2018, la actual participación es de 0,67% a Junio del 2013.	Incrementar el retorno sobre el patrimonio en los próximos 5 años hasta llegar al 10% en el año 2018, actualmente el valor es de 5,4%.	Expandir la red actual de atención en 300%, llegando al año 2018 a 108 agencias a nivel nacional, siendo actualmente de 36 agencias.
2	Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados: F1, O4, O5 y O7	X	X	X
4	Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos corporativos: F1, F2, O1, O2 y O3		X	
5	Desarrollar productos financieros orientados a las necesidades en zonas rurales: D10, O4 y O7	X	X	X
6	Implementar un plan de marketing institucional: D1, D4, O4, O5 y O7	X		X
7	Desarrollo de productos de captación: D3 y O3	X	X	X
8	Implementación de un área de Investigación y Desarrollo enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos: D1, D2, D10, O4, O5 y O7	X	X	X
11	Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente: F1, F3, A1, A2 y A3	X		X
15	Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos: D7, A2 y A3		X	

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

Para poder verificar si los objetivos a largo plazo alcanzan las estrategias retenidas se elaboró la tabla 11

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite hacer un análisis cuidadoso de las estratégicas retenidas al poder evaluar posibles reacciones con los competidores, para poder mejorar la implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores, sustitutos y entrantes cuando se inicia el proceso de implementación de cada estrategia (D'Alessio, 2008). La Matriz de la posibilidad de los competidores se muestra en la tabla 14.

Tabla 14

Matriz de la Posibilidad de los Competidores

	Estrategias	Bancos	Microfinancieras
E2	Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados	Podrían igualar los mismos productos	Podrían igualar los mismos productos
E4	Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos corporativos	Podrían ofrecer mejores tasas	Podrían igualar la iniciativa con mejores tasas
E5	Desarrollar productos orientados a las necesidades en zonas rurales	Indiferente	Podrían implementar la misma iniciativa
E6	Implementar un plan de marketing institucional	Podrían mejorar las estrategias de marketing implementadas	Podrían copiar las mismas promociones
E7	Desarrollo de productos de captaciones	Indiferente	Podrían competir con mejores tasas
E8	Implementación de un área de I+D enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos	Indiferente	Indiferente
E11	Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente	Indiferente	Indiferente
E15	Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos	Indiferente	Evaluarían la posibilidad de igualar las mismas actividades

6.13 Conclusiones

Durante el desarrollo del presente capítulo, se establecieron 16 estrategias siendo las más importante: el acceder a mejores tasas de crédito, desarrollar nuevos y mejores productos, reducir el costo de financiamiento actual, implementar nuevas áreas funcionales, mejorar la estructura organizacional, entre otras, todo esto a fin de ser una empresa más rentable, obtener un mejor posicionamiento a nivel nacional y realizar mejor para nuestros clientes internos y externos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2008), para implementar la estrategia es necesario convertir los planes estratégicos en acciones para llegar a obtener los resultados esperados. En base a esto, el proceso de implementación será exitoso en la medida que se logren los objetivos estratégicos. Para lograr una implementación adecuada de las estrategias es necesario considerar los siguientes aspectos: (a) establecer objetivos a corto plazo (OCP), (b) asignar recursos a los OCP, (c) desarrollar políticas para cada estrategia, (d) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (e) manejo del medio ambiente y ecología, (f) desarrollar la función del recurso humano, (g) responsabilidad social, y (h) la gestión del cambio.

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

OLP1: Aumentar la participación de mercado a 3% para el año 2024, la actual participación es de 0,67% a Junio del 2013.

OCP1: Crecimiento promedio anual del 20% del saldo de colocaciones, durante los años comprendidos entre el 2014 y el 2024.

OCP2: Implementación para el 2016 de un portafolio de productos dirigidos al sector rurales.

OCP3: Implementación para el 2018 de un portafolio de productos dirigidos a la clase emergente.

OCP4: Disminuir de 70% a 30% el porcentaje de cartera compartida con otras instituciones financieras para el 2024.

OCP5: Implementar al año 2014 un sistema de calidad de atención al cliente y servicio post venta, que cuente con un índice de satisfacción del cliente, en base a la escala de Likert.

OCP6: Para el año 2024 el índice de satisfacción deberá ser mayor al 80%.

OCP7: Desarrollar al 2014 un plan de capacitación integral, que al 2018 deberá concluir con el 100% del personal, con una antigüedad mayor a un año, debidamente capacitado.

OCP8: Implementar la línea de carrera organizacional a fines del 2014.

OCP9: Implementar el sistema de remuneración variable en función al desempeño para fines del 2014.

OLP2: Incrementar el retorno sobre el patrimonio hasta llegar al 10% en el año 2024, actualmente el valor es de 5,4%.

OCP1: Al cierre del año 2014 contar con un saldo de captaciones de 30 millones de soles, teniendo una tasa de crecimiento anual promedio del 50%.

OCP2: Mejorar el ratio de eficiencia operativa, pasando del 14.2% a 12% al cierre del año 2018.

OCP3: Reducir el ratio de morosidad, manteniéndolo por debajo del promedio del sistema financiero.

OCP4: Realizar una emisión de certificados de depósito.

OLP3: Expandir la red actual de atención en 300%, llegando al año 2024 a 108 agencias a nivel nacional, siendo actualmente de 36 agencias.

OCP1: Crecimiento de siete agencias por año durante los próximos 10 años, llegando al año 2024 a las 108 agencias a nivel nacional.

OCP2: Concluir a finales del 2014 con el proyecto de implementación de cajeros corresponsales, empezando a operar con el primer cajero corresponsal en diciembre del 2014.

OCP3: A partir del 2015, implementar 13 nuevos cajeros corresponsales por año; llegando al año 2024 a contar con una red de 117 cajeros corresponsales a nivel nacional.

OCP4: Concluir a finales del 2014 con el proyecto de implementación de banca por internet, empezando a operar en diciembre del 2014.

OCP5: Al año 2018 el 50% de nuestra cartera de clientes estará afiliada a banca por internet.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2008), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Para poder lograr una correcta asignación de recursos que permita la ejecución de la estrategia y el plan a seguir, se debe tomar como base los OCP. Para que el proceso de implementación tenga éxito es necesario tomar en cuenta los cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

Recursos financieros: De acuerdo al sector en el que Nueva Visión se encuentra, la fuente principal de financiamiento son los aportes de los accionistas, con el aporte de COFIDE y con un préstamo subordinado con la Cooperación Andina de Fomento. Ahora que Nueva Visión se ha convertido en financiera, tendrá como fuente adicional de fondeo las captaciones por parte de ahorristas y el ingreso al mercado de capitales con la emisión de acciones, bonos y certificados de depósito.

Recursos físicos: Nueva Visión cuenta con 36 agencias repartidas en el sur del país, 11 agencias en Arequipa, seis en el Cuzco, una en Moquegua, 14 en Puno, dos en Tacna y dos en Apurímac. Para poder alcanzar el OLP3, se requiere la apertura de nuevas agencias, triplicando el número actual al cabo de diez años.

Recursos humanos: Nueva Visión cuenta con aproximadamente 400 empleados, entre funcionarios y analistas, todos repartidos en las 36 oficinas. Para poder alcanzar los objetivos propuestos (OLP2 y OLP3) es necesario aumentar el número de colaboradores en el área de créditos, que permitirán alcanzar un mayor número de colocaciones. Al momento de ofrecer

productos de ahorro, será indispensable incluir personal adecuado para las labores propias de plataforma de servicio y ventanilla.

Recursos tecnológicos: Nueva Visión cuenta con un nuevo sistema de *core* financiero bancario, este es el e-IBS de la empresa Datapro, que actualmente es uno de los sistemas más modernos de la región. Este sistema permite operaciones y movimientos en las cuentas en tiempo real, que a su vez permite una gran flexibilidad para poder ser adaptado cuando la organización lance nuevos productos y servicios. Este deberá ser el soporte tecnológico para poder gestionar nuevos productos financieros, facilitando la acción de los colaboradores vinculados con este sistema, además de brindar información necesaria a todos aquellos colaboradores que lo requieran.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización y por medio de ellas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la visión de la organización. Dichas rutas deben encontrarse bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (D'Alessio 2008). Para el presente plan estratégico, se establecieron 11 políticas que enmarcan las estrategias, las que se muestran en la Tabla 16.

7.4 Estructura de la Financiera Nueva Visión S. A.

La estructura organizacional es la que ayuda a mover a la organización para la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Es necesario definir si la estructura actual es la adecuada, caso contrario debe adecuarse o ajustarse para lograr la ejecución de la estrategia (D'Alessio 2008). La estructura organizacional actual de Nueva Visión se observa en la Figura 7

Tabla 15

Objetivos a Largo Plazo y Objetivos a Corto Plazo de la Financiera Nueva Visión

Objetivos de Largo Plazo		Objetivos de Corto Plazo	
OLP1	Aumentar la participación de mercado a 3% para el año 2024, la actual participación es de 0,67% a Junio del 2013.	OCP1	Crecimiento promedio anual del 20% del saldo de colocaciones, durante los años comprendidos entre el 2014 y el 2024.
		OCP2	Implementación para el 2016 un portafolio de productos dirigidos al sector rurales.
		OCP3	Implementación para el 2018 un portafolio de productos dirigidos a la clase emergente.
		OCP4	Disminuir del 70% al 30% el porcentaje de cartera compartida con otras instituciones financieras para el 2024.
		OCP5	Implementar al año 2014 un sistema de calidad de atención al cliente y servicio post venta, que cuente con un índice de satisfacción del cliente, en base a la escala de Likert.
		OCP6	Para el año 2024 el índice de satisfacción deberá ser mayor al 80%.
		OCP7	Desarrollar al 2014 un plan de capacitación integral, que al 2018 deberá concluir con el 100% del personal, con una antigüedad mayor a un año, debidamente capacitado.
		OCP8	Implementar la línea de carrera organizacional a fines del 2014
		OCP9	Implementar el sistema de remuneración variable en función al desempeño para fines del 2014
OLP2	Incrementar el retorno sobre el patrimonio hasta llegar al 10% en el año 2024, actualmente el valor es de 5,4%	OCP1	Al cierre del año 2014 contar con un saldo de captaciones de 30 millones de soles, teniendo una tasa de crecimiento anual promedio del 50%.
		OCP2	Mejorar el ratio de eficiencia operativa, pasando del 14.2% a 12% al cierre del año 2018.
		OCP3	Reducir el ratio de morosidad, manteniéndolo por debajo del promedio del sistema financiero.
		OCP4	Realizar una emisión de certificados de depósito.
OLP3	Expandir la red actual de atención en 300%, llegando al año 2024 a 108 agencias a nivel nacional, siendo actualmente de 36 agencias.	OCP1	Crecimiento de siete agencias por año durante los próximos diez años, llegando al año 2024 a las 108 agencias a nivel nacional.
		OCP2	Concluir a finales del 2014 con el proyecto de implementación de cajeros corresponsales, empezando a operar con el primer cajero corresponsal en diciembre del 2014.
		OCP3	A partir del 2015, implementar 13 nuevos cajeros corresponsales por año; llegando al año 2024 a contar con una red de 117 cajeros corresponsales a nivel nacional.
		OCP4	Concluir a finales del 2014 con el proyecto de implementación de banca por internet, empezando a operar en diciembre del 2014.
		OCP5	Al año 2018 el 50% de nuestra carta de clientes estará afiliada a banca por internet.

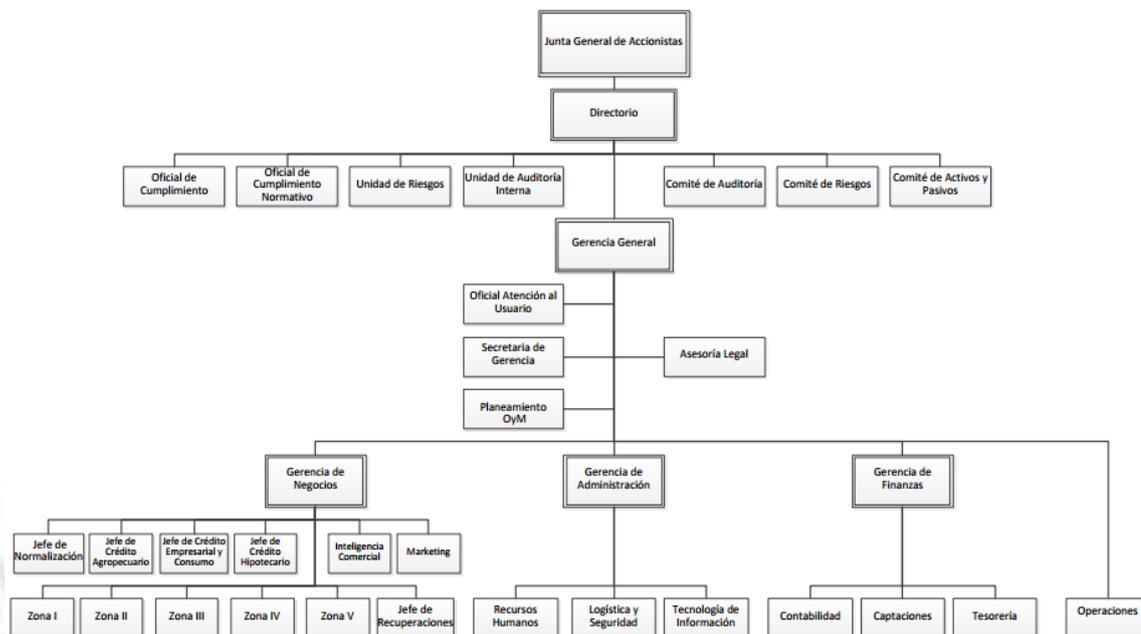


Figura 7. Estructura actual de la Financiera Nueva Visión.

De acuerdo a las estrategias obtenidas, se plantea implementar un plan de marketing, en tal sentido deberá incluirse una jefatura de marketing. De la misma manera, se plantea implementar un área de investigación y desarrollo, que permita la innovación hacia nuevos productos para nuevos mercados. La estructura organizacional propuesta para la Financiera Nueva Visión se observa en la figura 8.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En la etapa de implementación las estrategias son puestas en marcha, dicha implementación exige que se realicen actividades que podrían impactar al medio ambiente y a la ecología de la zona (D'Alessio, 2008). Para el caso de Nueva Visión, las estrategias planteadas se encuentran enfocadas en la búsqueda del desarrollo sostenible de la empresa, el crecimiento de sus colaboradores y otorgar un mejor servicio a nuestros clientes. Dichas estrategias no causan efectos negativos al medio ambiente ni perjuicio a la sociedad, por lo que podemos establecer que las estrategias planteadas causan un efecto positivo en todo sentido.

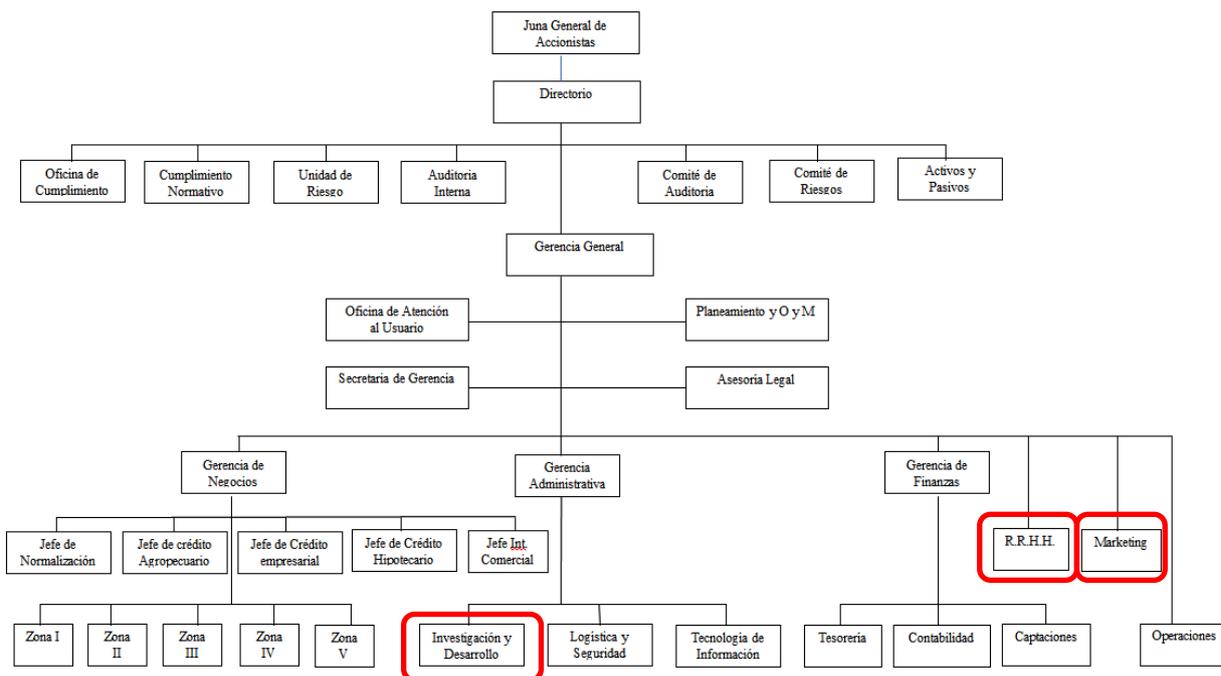


Figura 8. Estructura organizacional planteada para la Financiera Nueva Visión.

También podemos señalar que la responsabilidad social viene a ser el compromiso asumido por cualquier individuo o grupo respecto a las acciones u omisiones que generen un impacto en la sociedad, pudiendo recaer éstas en una persona, organización, gobierno o empresa. Dichas acciones suelen llevar consigo una valoración positiva o negativa por parte del entorno.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El proceso de implementación de las estrategias obtenidas, deberá ser mostrado a todos los colaboradores de Nueva Visión, de especial modo la visión y misión de la organización, en tal sentido deberá programarse actividades para que el personal conozca y establezca la importancia del sentido de tener y compartir una visión entre todos los colaboradores.

En cuanto a los objetivos, estos deberán también ser comunicados a todas las áreas funcionales, cada área y/o departamento deberá conocer los objetivos y así integrar esfuerzos que concluyan en el alcance de estos, mientras más se conozcan los objetivos en cada área

funcional mejor será el desarrollo de las actividades con mira a un futuro compartido e integral.

La capacitación y el entrenamiento sobre el uso y aplicación de cada estrategia deberá ser realizado en cada área o departamento de Nueva Visión, siendo necesario que las áreas claves sepan la importancia de poseer estrategias y objetivos, aprendiendo a utilizarlos para guiar la toma de sus decisiones hacia un futuro conocido y compartido por toda la organización.

7.7 Gestión de Cambio

La implementación de las estrategias planteadas conlleva a cambios que deben realizarse en la empresa, dichos cambios pueden llevar a adoptar posiciones defensivas por parte de los colaboradores y generar un impacto negativo. A fin de evitar dichas contingencias es necesario llevar a cabo una adecuada gestión de cambios, para lo cual se debe desarrollar las siguientes acciones:

1. Establecer la estrategia de gestión de cambio: se comunicara a todos los altos ejecutivos de la empresa la visión de la organización y que la misma busca el desarrollo de la empresa y el crecimiento de todos los colaboradores.
2. Conformar un equipo director: el mismo que contará con facultades para guiar, monitorear el cambio, identificar posibles contingencias y tomar acciones correctivas a fin de concretar la implementación de las estrategias.
3. Establecer los parámetros del cambio: las áreas funcionales de la empresa deben estar en coordinación continua, cumplir con la disciplina de ejecución y dentro de los plazos establecidos.

4. Comunicación reiterada: se utilizará todos los medios de comunicación disponibles de la empresa para informar los beneficios que conlleva la implementación de las estrategias.
5. Control de desarrollo: implementar un modelo de indicadores que señalen los avances de la implementación de las estrategias y los resultados que se vienen obteniendo.

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se ha logrado identificar objetivos a corto plazo, recursos y políticas asociadas a cada estrategia. Cada estrategia implementada no tiene impactos negativos sobre la comunidad vinculada ni afecta la ecología y el medio ambiente.

Es importante la motivación del personal para poder aceptar de buena manera las nuevas estrategias identificadas, capacitar a los colaboradores en la importancia del uso de estrategias es un acción de importancia que debe ser utilizada por la gerencia, usando todos los recursos posibles para la difusión de la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas diseñadas para alcanzar el éxito como organización y el desarrollo de sus colaboradores.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera parte del proceso estratégico está referida a la etapa de evaluación y control, la cual debe desarrollarse adecuadamente ya que de ella depende en gran parte la implementación exitosa de las estrategias y por ende el desarrollo de la planificación estratégica de Nueva Visión. Según D'Alessio (2008), la tercera fase se realiza permanentemente debido a los cambios frecuentes del entorno, la competencia y la demanda, los cuales en su conjunto hacen necesario el desarrollo de un planeamiento estratégico dinámico. A lo largo de este capítulo, desarrollaremos íntegramente esta tercera fase del proceso de planificación estratégica.

8.1 Perspectivas de Control

Con la finalidad de tener una visión integral en el corto y largo plazo de la evaluación de las estrategias, que permita el cumplimiento de los objetivos planteados y poder alcanzar la visión propuesta. Dicho mecanismo de evaluación de estrategias debe ser realizado de forma adecuada y oportuna, permitiendo tomar las acciones necesarias para corregir cualquier desviación que se presente durante el proceso y así asegurar el logro de la visión planteada (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje Interno

La perspectiva de aprendizaje, busca la constante innovación y aprendizaje con la finalidad de lograr un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo (D'Alessio, 2008). En función a ello, se han considerado tres objetivos a corto plazo, que buscan desarrollar una cultura organizacional basada en la capacitación integral de todos sus colaboradores, una línea de carrera adecuada y una política de remuneraciones en función al desempeño. Todo ello está enfocado en aumentar la participación del mercado con personal capacitado y motivado para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y lograr la visión propuesta.

8.1.2 Procesos

En esta perspectiva se busca la intervención de todos los involucrados directamente, a fin de poder mejorar la eficiencia y eficacia. Para esto se cuenta con siete objetivos a corto plazo, los cuales están enfocados básicamente en la mejora de la atención al cliente, incremento de la eficiencia, reducción de la morosidad, así como la apertura de nuevos canales de atención al cliente, como es el caso de cajeros corresponsales y banca por internet. Todo esto a fin de poder lograr alcanzar los objetivos planteados.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva tiene por objetivo la satisfacción de los clientes y contempla cinco objetivos a corto plazo, los cuales básicamente están alineados a la implementación de nuevos productos, mejorar la cartera compartida, realizar captaciones de ahorros e incrementar el número de agencias a nivel nacional.

8.1.4 Financiera

En el caso de la perspectiva financiera, se ha seleccionado dos objetivos a corto plazo, los cuales están referidos al incremento del nivel de ventas y proceder con la emisión de certificados de depósito. Todo esto a fin de contar con los recursos financieros necesarios para el logro de los objetivos a largo plazo planteados.

8.2 Tablero de Control Balanceado

El tablero de control balanceado, nos permite evaluar los objetivos de corto plazo desde cuatro perspectivas diferentes que son, (a) financiera, (b) cliente, (c) aprendizaje interno, y (d) aprendizaje y crecimiento. De esta manera se plantearán indicadores para cada objetivo, lo cual nos llevará a realizar un adecuado seguimiento a cada uno de ellos (D'Alessio, 2008).

8.3 Conclusiones

Dentro del proceso de planificación estratégica, es fundamental establecer un adecuado sistema de seguimiento y control que permita evaluar avances y realizar ajustes cuando sean necesarios. En vista de ello, se ha elaborado indicadores incluidos en el tablero de control balanceado, de tal manera que podamos medir el avance de las estrategias a implementar.



Tabla 17

Tablero de control balanceado (BSC)

Número de OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva Financiera			
OCP1.1	Crecimiento promedio anual del 20% del saldo de colocaciones, durante los años comprendidos entre el 2014 y el 2024	Tasa de crecimiento	Porcentaje
OCP2.4	Realizar una emisión de certificados de depósito.	Certificados emitidos	Número
Perspectiva Clientes			
OCP1.2	Implementación para el 2016 de un portafolio de productos dirigidos a sectores rurales	Cantidad de productos por portafolio	Número
OCP1.3	Implementación para el 2016 de un portafolio de productos dirigidos a la clase emergente	Cantidad de productos por portafolio	Número
OCP1.4	Disminuir del 70% al 30% el porcentaje de cartera compartida con otras instituciones financieras para el 2024	Reducción del porcentaje	Porcentaje
OCP3.1	Crecimiento de siete agencias por año durante los próximos 10 años, llegando al año 2024 a las 108 agencias a nivel nacional.	Cantidad de agencias	Número
OCP2.1	Al cierre del año 2014 contar con un sando de captaciones de 30 millones de soles, teniendo una tasa de crecimiento anual promedio del 50%	Dinero captado	Dinero
Perspectiva Interna			
OCP1.6	Para el año 2024 el índice de satisfacción deberá ser mayor al 80%.	Indice de satisfacción	Porcentaje
OCP2.2	Mejorar el ratio de eficiencia operativa, pasando del 14.2% a 12% al cierre del año 2018.	Ratio de eficiencia	Porcentaje
OCP3.2	Concluir a finales del 2014 con el proyecto de implementación de cajeros corresponsales, empezando a operar con el primer cajero corresponsal en diciembre del 2014.	Presentación de proyecto	Fecha
OCP3.3	A partir del 2015, implementar 30 nuevos cajeros corresponsales por año; llegando al año 2018 a contar con una red de 120 cajeros corresponsales a nivel nacional.	Cantidad de cajeros	Número
OCP3.4	Concluir a finales del 2014 con el proyecto de implementación de banca por internet, empezando a operar en diciembre del 2014.	Presentación de proyecto	Fecha
OCP2.3	Reducir el ratio de morosidad, manteniéndolo por debajo del promedio del sistema financiero.	Ratio de morosidad	Ratio
OCP1.5	Implementar al año 2014 un sistema de calidad de atención al cliente y servicio post venta, que cuente con un índice de satisfacción del cliente, en base a la escala de Likert.	Implementación de sistema	Fecha
OCP3.5	Al año 2018 el 50% de la cartera de clientes estará afiliada a banca por internet.	Cantidad de afiliados	Porcentaje
Perspectiva de Aprendizaje			
OCP1.7	Desarrollar al 2014 un plan de capacitación integral, que al 2018 deberá concluir con el 100% del personal, con una antigüedad mayor a un año, debidamente capacitado.	Cantidad de personas capacitadas	Porcentaje
OCP1.8	Implementar la línea de carrera organizacional a fines del 2014.	Ejecución de proyecto	Fecha
OCP1.9	Implementar el sistema de remuneración variable en función al desempeño para fines del 2014.	Ejecución de proyecto	Fecha

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones finales

A continuación, presentamos las conclusiones finales del planeamiento estratégico de la empresa Nueva Visión S.A., las mismas que han sido extraídas después de considerar el desarrollo general del presente documento:

1. Financiera Nueva Visión se encuentra en un mercado cada vez más competitivo, lo que ha originado que las tasas de interés activas, sean cada vez menores y por ende la tendencia del *spread* es a disminuir con el paso del tiempo, siendo de vital importancia lograr la disminución de sus costos de financiamiento.
2. Existen nichos de mercado que aún no han sido explotados por la empresa, como es el caso de la clase media emergente, para lo cual es necesario el desarrollo de nuevos productos acorde a las necesidades de estos potenciales clientes.
3. El nivel de bancarización en el Perú es aún muy bajo, existiendo una gran cantidad de zonas rurales donde se podrían desarrollar con éxito las microfinanzas, siendo a la vez un reto y una oportunidad para Nueva Visión el poder aprovechar esta coyuntura.
4. El nivel de innovación en Nueva Visión es aún incipiente, siendo crítico para el desarrollo futuro de la institución generar un cambio en este aspecto que le permita obtener ventajas en un entorno cada vez más competitivo.
5. Los niveles de morosidad de Nueva Visión se encuentran por encima del promedio del mercado, por lo que es necesario aplicar políticas de riesgo más eficaces, más aun tomando en cuenta que la tendencia del mercado financiero es que la morosidad se incremente anualmente.

6. No existe un enfoque claro hacia su cliente externo, que busque incrementar la motivación de sus colaboradores y de esta manera mejorar la aceptación de nuevas estrategias que la empresa pueda proponer en un futuro.
7. La empresa carece de un adecuado sistema de seguimiento y control que les permita reaccionar y realizar cambios en sus estrategias de manera oportuna para hacer frente a cualquier imprevisto.

9.2 Recomendaciones finales

1. La disminución de los costos de financiamiento, se logrará mediante la captación de fondos del público (ahorros), para lo cual Nueva Visión deberá enfocarse de manera prioritaria en el diseño de productos y servicios atractivos para este fin.
2. Para poder aprovechar las oportunidades que se le presentan tanto en las zonas rurales no bancarizadas y en la clase media emergente, Nueva Visión deberá crear un área de I&D que le permita innovar productos y servicios acordes a las necesidades de estos segmentos.
3. El área de riesgos deberá reformular sus políticas para garantizar la calidad de activos de Nueva Visión, estableciendo los controles necesarios que permitan a su vez asegurar el crecimiento sostenido de las colocaciones.
4. Alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la institución haciendo que formen parte del proceso de planificación estratégica.
5. Implementación de un sistema de Información Gerencial que permita brindar un soporte para la toma de decisiones adecuadas.

9.3 Futuro de la Financiera Nueva Visión

El proceso estratégico diseñado para Nueva Visión suma una secuencia de actividades que, de ser cumplidas, permitirán a la empresa alcanzar la visión planteada en el año 2024. Nueva Visión, estará posicionado dentro de las 15 primeras financieras a nivel nacional.

Por otro lado, pasará de tener una red que solamente cobertura a la región Sur del país a tener una red de atención con alcance nacional y con proyecciones de seguir expandiendo sus operaciones hacia nuevos mercados. Asimismo, la red de atención estará compuesta por diversos canales alternativos como banca por internet, agentes corresponsales, entre otros



Tabla 18

Plan Estratégico Integral de la Financiera Nueva Visión

Mision Brindar servicios financieros integrales con eficiencia, rapidez y competitividad, contribuyendo con el desarrollo sostenible y calidad de vida de los clientes, colaboradores y accion apoyando la inclusión social y fomentando la preservación del medio ambiente.	Vision: Para el año 2024 estar ubicados entre las 15 instituciones microfinancieras con mayor participación de mercado en el país, enfocados en una excelente gestión de patrimonio, a través de una organización profesional de mejor calidad, con una atención cercana con nuestros clientes, con productos orientados a sus necesidades, y generando un impacto positivo en el desarrollo económico del Perú.				Valores a) Integridad b) Respeto c) Honestidad d) Innovación e) Identidad f) Liderazgo g) Compromiso h) Responsabilidad Social Código de Ética a) Principio de propiedad b) Principio de confiabilidad c) Principio de transparencia d) Principio de equidad e) Principio de dignidad f) Principio de calidad e innovación	
	Objetivos a largo plazo					
	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3		Políticas P1, P3, P5, P6, P7 y P8 P2 P1, P2, P4, P5, P6, P7 y P9 P1, P3, P4, P5, P6, P8 y P8 P1, P3, P4, P5, P6, P7 y P8 P4, P5, P6, P7, P8 y P9 P4, P7, P8, P9 y P10 P7, P8, P9, P10 y P11
	1 Incremento de la participación de mercado	Aumentar la participación de mercado a 3% para el año 2018, la actual participación es de 0,67% a Junio del 2013.	Incrementar el retorno sobre el patrimonio en los próximos 5 años hasta llegar al 10% en el año 2018, actualmente el valor es de 5,4%.	Expandir la red actual de atención en 300%, llegando al año 2018 a 108 agencias a nivel nacional, siendo actualmente de 36 agencias.		
	2 Aumento de las utilidades (Rentabilidad)					
	3 Protección del capital de los accionistas					
	4 Incremento de la satisfacción de los clientes					
	5 Mejora de la calidad de cartera					
	Estrategias					
	E2 Desarrollar nuevos productos para acceder a nuevos mercados	X	X	X		
E4 Reducir el costo de financiamiento mediante la emisión de certificados de depósito y/o bonos		X				
E5 Desarrollar productos orientados a las necesidades en zonas rurales	X	X	X			
E6 Implementar un plan de marketing institucional	X		X			
E7 Desarrollo de productos de captaciones	X	X	X			
E8 Implementación de un área de I+D enfocada, entre otras cosas, a la innovación de nuevos productos y canales de atención alternativos			X			
E11 Desarrollar un sistema de calidad de atención al cliente	X		X			
E15 Desarrollar e implementar un plan de línea de carrera y una política de incentivos		X				
Tablero de Control	Objetivos de corto plazo			Perspectivas: Interna, procesos, clientes y financiera		
Perspectiva financiera	OCP1.1	OCP1.6	OCP2.1		OCP3.1	
Perspectiva del cliente	OCP1.2	OCP1.7	OCP2.2		OCP2.2	
Perspectiva de la organización	OCP1.3	OCP1.8	OCP2.3		OCP3.3	
	OCP1.4	OCP1.9	OCP1.4		OCP3.4	
	OCP1.5			OCP3.5		
Recursos						
Planes operativos						

Referencias

- Agencia peruana de Noticias Andina. (2013). *Solo el 15% de mypes accede a TIC en el país y el 98% de grandes empresas*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-solo-15-mypes-accede-a-tic-el-pais-y-98-grandes-empresas-433383.aspx#.UI3DYFBLORM>
- Agenda Nacional de Acción Ambiental. (2013). *Agenda Ambiente Perú 2013-2014*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/dmdocuments/agenda_ambiente_web.pdf
- América Noticias. (2013). *INEI informó que creció empleo en 2.2% en Lima*. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/portal/noticias/actualidad/inei-inform-que-empleo-creci-en-22-en-lima-2013>
- Arellano, R. (2008). *Los estilos de vida en el Perú: cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI. Perú*. Arellano Investigación de Marketing.
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF]. (2013). *Estadísticas mensuales, resumen ejecutivo*. Recuperado de <http://www.asomifperu.com/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b, setiembre). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012 – 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (s.f.) *Banco Central de Reserva del Perú* (Folleto institucional). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú, Revista de Estudios Económicos. (s. f.). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Recuperado de

- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Banco Sol. (2012). *Memoria Anual Banco Sol*. Recuperado de <http://www.bancosol.com.bo/bancosol-en-cifras/memorias-bancosol>
- BCR: Economía Crecería 6.1% en el tercer trimestre de 2012. (2012, 15 de setiembre). Peru.21.PE. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/bcr-proyecta-que-economia-crecera-61-2042336>.
- Blogs Perú 21. (2013). *El gran emprendimiento de las pymes en el Perú real*. Recuperado de <http://blogs.peru21.pe/tumismoeres/2012/11/el-gran-emprendimiento-de-las.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013.) *La Infraestructura: Tendencias Mundiales al 2050*. Recuperado de http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/infrastructure_needs_to_the_year_2050.pdf
- Compartamos. (2012). *Memoria Anual Compartamos México 2012*. Recuperado de http://www.compartamos.com/wps/themes/html/mango/media/CompartamosInformeWeb2012/pdfs/informe_anual_y_sustentable_2012_Grupo_Compartamos.pdf
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Education.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*, México D.F., México: Pearson Education.
- Diario El Comercio. (2012). *Moody's subió calificación crediticia del Perú pese a reciente advertencia*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/moodys-subio-calificacion-crediticia-peru-pese-reciente-advertencia-noticia-1456571>
- Economía y Finanzas Peru.com. (2013). *Pymes: ¿Qué pasos debemos seguir para incorporar la tecnología a nuestra empresa?*. Recuperado de

Apéndice A: Tablas Específicas

Tabla A1

Participación de Nueva Visión a nivel nacional

EMPRESA	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	jun-13
MIBANCO	1,022,782	1,496,695	2,453,010	3,007,222	3,656,366	4,186,817	4,732,112	4,653,811
CREDISCOTIA FINANCIERA	1,105,189	1,032,108	1,169,890	1,796,120	2,314,054	3,173,438	3,402,771	3,044,187
CMAC AREQUIPA	583,493	748,906	1,010,304	1,215,169	1,574,281	2,021,426	2,503,186	2,730,545
FINANCIERA EDYFICAR	253,164	382,304	581,812	721,830	1,000,665	1,366,323	1,911,921	2,233,556
CMAC PIURA	623,890	697,692	983,521	1,082,659	1,250,656	1,470,443	1,579,272	1,735,183
FINANCIERA CONFIANZA	386,050	497,906	655,562	860,955	1,095,525	1,127,950	1,212,451	1,270,611
CMAC TRUJILLO	617,028	741,044	996,801	1,110,919	1,094,220	1,184,123	1,204,466	1,250,101
CMAC SULLANA	311,895	409,132	602,672	740,763	926,374	1,081,806	1,196,418	1,211,493
CMAC HUANCAYO	263,818	328,040	463,062	508,343	662,996	863,170	1,067,851	1,147,704
CMAC CUSCO S A	279,723	336,532	468,776	614,531	766,140	902,673	1,053,347	1,131,221
SEÑOR DE LUREN	132,667	174,078	262,106	323,630	414,101	552,016	637,666	696,552
COMPARTAMOS FINANCIERA	92,701	138,990	192,045	306,881	367,478	481,801	607,605	680,120
CMAC TACNA	178,732	234,732	291,059	357,445	438,596	540,492	615,437	639,130
CMAC ICA	150,755	204,291	277,531	348,340	441,760	536,478	617,454	631,479
CMCP LIMA	203,886	232,710	248,890	332,048	586,153	578,291	690,202	612,251
EDPYME RAIZ	133,386	169,849	264,632	320,653	407,798	449,114	458,878	454,898
CREDINKA	55,183	93,471	110,017	140,603	185,747	238,796	301,036	357,744
CMAC MAYNAS	111,339	129,946	175,842	203,054	260,577	296,657	307,445	312,007
PROEMPRESA	57,150	88,619	124,130	136,028	161,384	183,831	217,983	232,225
CMAC PAITA	105,105	140,866	182,907	215,632	252,111	233,666	219,338	202,754
EDPYME NUEVA VISION	23,501	32,941	68,147	110,648	157,252	161,700	182,100	178,166
CMAC DEL SANTA	106,778	129,261	157,253	183,249	182,832	182,030	165,371	156,270
LOS ANDES	16,857	21,537	31,426	32,906	52,444	85,640	108,352	124,108
CRAC PRYMERA	22,331	21,822	24,591	36,268	59,920	81,682	115,479	118,559
EDPYME MICASITA S A		5,202	19,145	38,159	59,801	69,093	80,195	92,756
EDPYME SOLIDARIDAD	4,396	3,518	4,432	45,944	72,863	89,413	84,679	77,721
CHAVIN	21,488	37,130	70,697	87,855	81,495	65,327	74,680	73,828
ACCESO CREDITICIO	7,803	9,226	13,517	14,262	23,439	38,420	52,052	72,368
EDPYME ALTERNATIVA	16,807	31,563	48,346	60,978	70,513	64,865	59,491	70,775
INVERSIONES LA CRUZ							67,301	65,961
CAJA CAJAMARCA	24,603	28,125	34,570	39,339	43,786	49,131	51,482	53,217
CMAC PISCO	22,688	24,209	27,560	30,464	33,588	44,575	48,628	46,285
LIBERTADORES AYACUCH	19,660	24,651	26,080	27,857	27,413	32,494	32,448	33,835
CRAC SIPAN S A	25,193	30,338	33,338	35,546	28,707	26,999	31,125	32,628
EDPYME MARCIMEX	4,361	4,862	6,361	5,667	2,992	19,765	35,585	24,188
EDPYME CREDIVISION	9,993	15,486	24,354	27,363	27,168	26,948	24,543	22,635
INCASUR						3,603	13,931	18,166
EDPYME CREDIJET			110	2,619	4,900	4,279	7,398	7,085
Total general	7,030,126	8,766,363	12,203,785	15,242,245	18,952,261	22,709,972	25,771,679	26,496,122

Tabla A2

Balance General proyectado de Nueva Visión

BALANCE PROYECTADO EN MILES DE NUEVOS SOLES	-4.2%	-4.7%	33,960	50,393	62,756	82,000
	4.2%	5.0%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
Disponible	9,366	16,486	19,363	23,390	28,626	35,432
Disponible Caja y Bancos	3,287	10,304	12,102	14,619	17,891	22,145
Cartera de Créditos Neta	167,448	189,753	224,607	271,326	332,060	411,015
Vigente	170,006	192,473	227,512	274,834	336,354	416,329
Refinanciados	3,439	2,679	2,420	2,924	3,578	4,429
Vencidos	8,655	10,922	12,102	14,619	17,891	22,145
Provisiones	-14,652	-16,321	-17,426	-21,051	-25,763	-31,889
Rendimientos Dev. Y Ctas. por c	7,066	8,621	10,517	12,831	15,654	19,098
Bienes realizables	258	281	306	333	363	396
Activo Fijo Neto	12,145	16,203	18,346	21,061	25,681	29,016
Otros activos	4,581	5,222	5,953	6,786	7,736	8,819
Total Activo	200,864	236,566	279,092	335,728	410,121	503,776
Deuda CP	90,242	91,312	100,288	111,071	115,453	122,236
Obligaciones	0	9,119	28,929	58,770	118,309	191,230
Adeudados	158,218	182,623	200,576	222,143	230,906	244,473
Deuda Subordinada	5,100	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
Cuentas por pagar	1,789	1,968	2,165	2,381	2,619	2,881
Intereses por devengar		0	0	0	0	0
Otros pasivos	1,531	1,546	1,562	1,577	1,593	1,609
Total Pasivos	166,638	200,456	238,432	290,071	358,628	445,393
Patrimonio	34,226	36,109	40,661	45,657	51,493	58,383
Capital	31,136	32,908	34,602	38,899	43,595	49,048
Aporte Nuevo			2,000	2,000	2,000	2,000
Reservas	1,122	1,319	1,507	1,762	2,062	2,445
Resultados acumulados		1,772	1,652	2,296	2,836	3,493
Resultado del Ejercicio	1,969	1,883	2,552	2,996	3,837	4,890
Total Pasivo y Patrimonio	200,864	236,566	279,092	335,728	410,121	503,776

Tabla A3

Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de Nueva Visión

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS						
EN MILES DE NUEVOS SOLES						
	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
Ingresos Financieros	50,611	54,786	62,550	72,751	85,561	100,833
Disponible	365	73	106	129	157	195
Cartera	50,246	54,714	62,443	72,623	85,404	100,639
Gastos Financieros	-15,050	-16,117	-17,801	-20,634	-24,057	-27,631
Adeudados y Depósitos	-15,050	-16,117	-17,801	-20,634	-24,057	-27,631
Margen financiero bruto	35,561	38,670	44,748	52,118	61,504	73,203
Provisiones de Crédito	-8,073	-9,685	-10,892	-13,157	-16,102	-19,931
Margen Financiero neto	27,488	28,985	33,857	38,961	45,402	53,272
Ingresos por servicios	15	15	20	35	40	50
Gastos por servicios	-172	-193	-216	-242	-271	-271
Margen operacional	27,331	28,807	33,661	38,754	45,172	53,052
Gastos Administrativos	-23,873	-25,754	-29,616	-34,034	-39,207	-45,533
Personal	-15,364	-15,979	-17,257	-18,637	-20,016	-21,618
Directorio	-182	-191	-201	-211	-221	-221
Impuestos	-161	-193	-232	-278	-334	-401
Servicios	-8,166	-9,391	-11,926	-14,908	-18,635	-23,294
Margen operacional neto	3,458	3,053	4,045	4,720	5,965	7,518
Depreciaciones	-1,747	-1,922	-2,114	-2,325	-2,558	-2,814
Ingresos/gastos extraordinarios	1,154	1,558	1,714	1,885	2,074	2,281
Utilidad antes de impuestos	2,865	2,690	3,645	4,280	5,481	6,986
Impuestos	-896	-807	-1,094	-1,284	-1,644	-2,096
Utilidad neta	1,969	1,883	2,552	2,996	3,837	4,890

Tabla A4

Indicadores Financieros de Nueva Visión

INDICADORES FINANCIEROS	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016	2,017
Rentabilidad						
<i>ROE (Utilidad neta/Patrimonio)</i>	6.17%	5.4%	6.6%	6.9%	7.9%	8.9%
<i>ROA (Utilidad neta/Activos Totales)</i>	1.0%	0.9%	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%
<i>Margen neta (Utilidad Neta/Ingresos Financieros)</i>	3.9%	3.4%	4.1%	4.1%	4.5%	4.8%
Eficiencia						
<i>Gastos Operativos/Cartera Bruta Promedio</i>	14.6%	14.2%	14.1%	13.5%	12.8%	12.0%
<i>Gastos Operativos/Ingresos Financieros</i>	50.6%	50.5%	50.7%	50.0%	48.8%	47.9%
<i>Gastos Operativos/Activos Totales</i>	13.2%	12.7%	12.3%	11.8%	11.2%	10.6%
Calidad de Cartera						
<i>Mora = Cartera vencida/Total cartera</i>	4.75%	5.30%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
<i>Mora alto riesgo = Cartera Vencida + Refinanciada / Total Cartera</i>	6.64%	6.60%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
<i>Cobertura = Provisiones /Cartera Vencida</i>	169.3%	149.4%	144.0%	144.0%	144.0%	144.0%
<i>Cobertura Alto Riesgo = Provisiones /Cartera Vencida+Refinanciada</i>	-82.5%	-83.3%	-83.3%	-83.3%	-83.3%	-83.3%
Solvencia						
<i>Compromiso patrimonial = (provisiones-cartera vencida)/patrimonio</i>	-17.5%	-15.0%	-13.1%	-14.1%	-15.3%	-16.7%
<i>Activos/Patrimonio Neto</i>	5.87x	6.55x	6.86x	7.35x	7.96x	8.63x
<i>Pasivos/Patrimonio</i>	4.87x	5.55x	5.86x	6.35x	6.96x	7.63x